

Vörösmarty Gyöngyi

**Fenntarthatóság és környezeti szempontok a
beszerzésben**

2020. Budapest
Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

ISBN: 978-615-01-0364-8

Kiadó: Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány
2020, Budapest

© Vörösmarty Gyöngyi

© VTOA

Lektorálta: Pató Gáborné Dr. Habil Szűcs Beáta

A jelen kutatás részben Dr. Dobos Imrével és Dr. Tátrai Tündével folytatott közös munkák eredménye, melynek felhasználásához Dr. Dobos Imre és Dr. Tátrai Tünde hozzájárulásukat adták.

Tartalom

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	3
ÁBRÁK JEGYZÉKE	4
BEVEZETŐ ÉS KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	5
1. BEVEZETÉS – VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	6
2. FENNTARTHATÓSÁG ÉS MOTIVÁCIÓ A BESZERZÉSBEN	18
2.1. A fenntartható beszerzés fogalma	20
2.2. A fenntartható beszerzés motivációi	22
2.3. A fenntartható beszerzés motivációs modellje	24
2.4. A fenntartható beszerzés beszerzési vezetői interjúk tükrében	25
2.5. Az esettanulmányok tapasztalatai a motiváció szempontjából	27
2.6. Az interjúk tapasztalatainak összegzése	39
3. BESZERZÉSI TEVÉKENYSÉGEK ÉS KÖRNYEZETI MOTIVÁCIÓ	41
3.1. A Zöldbeszerzés kutatás irodalmi háttere	42
3.1.1. A zöldbeszerzés tevékenységei a kutatásokban	43
3.1.2. A zöld beszerzési gyakorlatot befolyásoló tényezők	49
3.2. A felmérés háttéréről	54
3.3. A zöldbeszerzési gyakorlat különbségei	56
3.3.1. A belső tényezők és a tevékenységek kapcsolata	59
3.3.2. A külső tényezők és a tevékenységek kapcsolata	62
3.3.3. Összegzés és további kutatási kérdések	63
3.4. Az egyéni motiváció és a zöldbeszerzés kapcsolata	64
3.4.1. A személyes attitűd vállalati háttere	66
3.4.2. A személyes környezeti attitűd és a motivációs tényezők kapcsolata	70
3.4.3. A személyes környezeti attitűd és a zöldbeszerzési gyakorlat tevékenységei	76
3.4.4. Összefoglalás	79
3.5. A vállalati méret hatása a zöldbeszerzési gyakorlatra	81
3.5.1. A KKV-k és környezeti gyakorlatuk megjelenése a szakirodalomban	81
3.5.2. A kérdőíves vizsgálat keretei	85
3.5.3. A KKV-k beszerzési és zöldbeszerzési sajátosságai a kérdőív alapján	88

3.5.4.	Összefoglalás és jövőbeni kutatási lehetőségek	95
3.6.	A vállalati gyakorlat és a közbeszerzés különbözőségei	96
3.6.1.	A vállalati zöldbeszerzés és zöld közbeszerzés különbségeinek háttere a szakirodalomban	97
3.6.2.	Az irodalmi eredmények összefoglalása és a kutatási keret	103
3.6.3.	Kutatási módszerek és eredmények	105
3.6.4.	Összefoglalás a vállalati és közbeszerzési gyakorlatok összevetéséről	114
4.	ÖSSZEFOGLALÓ ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK	116
	HIVATKOZOTT IRODALOM	118

Táblázatok jegyzéke

1.	táblázat A társadalmi felelősségvállalás területeinek említési gyakorisága	29
2.	táblázat A motiváció forrása a motiváció jellege szerinti bontásban	30
3.	táblázat Motiváció jellege és a fenntarthatóság pilléreinek kapcsolata	38
4.	táblázat A zöldbeszerzés tevékenységei- kapcsolódás a vállalatban belül	46
5.	táblázat A zöldbeszerzés tevékenységei- kifelé irányuló tevékenységek	47
6.	táblázat A kitöltők pozíciója	54
7.	táblázat A minta árbevétel szerinti megoszlása	55
8.	táblázat Alkalmazott zöldbeszerzési gyakorlat szerinti csoportok	58
9.	táblázat Működési sajátosságok és a zöldbeszerzési csoportok	59
10.	táblázat A vállalati méret és a zöldbeszerzési csoportok	59
11.	táblázat A vállalati környezeti rendszer és a zöldbeszerzési csoportok	60
12.	táblázat Vezetés támogatása és a zöldbeszerzési csoportok	61
13.	táblázat Beszállítói piac és a zöldbeszerzési csoportok	62
14.	táblázat A külső tényezők és a zöldbeszerzési csoportok	63
15.	táblázat A személyes motivációs attitűd csoportok megoszlása	66
16.	táblázat A személyes attitűdcsoportok vállalatméret szerinti megoszlása	67
17.	táblázat A személyes motivációs attitűd és a beszerzési hatékonyság szempontjai	68
18.	táblázat A vállalati környezet	69
19.	táblázat Az öt legfontosabb motivációs tényező sorrendje a minta és az egyes attitűd csoportok esetén	72
20.	táblázat KMO és Bartlett teszt	74
21.	táblázat A faktorelemzés értékelése	74
22.	táblázat A motivációs tényezők faktorelemzése	75
23.	táblázat Vállalati tevékenységekhez való kapcsolódás a személyes attitűd szerint	76
24.	táblázat A szállítóval kapcsolatos tevékenységek az egyes motivációs csoportok esetén	78
25.	táblázat A mintában szereplő vállalatok tevékenysége	87
26.	táblázat A mintában szereplő vállalatok tevékenysége	87
27.	táblázat Szempontok jelentősége a beszerzési feladatok hatékony elvégzésében	89

28. táblázat A zöldbeszerzési pozíció	90
29. táblázat Zöldbeszerzés vállalati környezete	91
30. táblázat Bekapcsolódás a vállalati folyamatokba	92
31. táblázat A zöldbeszerzés tevékenységei- beszállító felé irányuló tevékenységek	93
32. táblázat A motivációs tényezők hatása	94
33. táblázat A környezeti motivációs hatások	106
34. táblázat A „Beszerzés” és a „Közbeszerzés” szervezeti kontextusa	108
35. táblázat A beszerzések hatékonyságát meghatározó tényezők	109
36. táblázat Különbségek a beszállítóval kapcsolatos tevékenységekben	111
37. táblázat A jelenlegi és az ideális állapot közötti különbség a beszállítóval kapcsolatos tevékenységek esetén	112

Ábrák jegyéke

1. ábra Motivációk és a fenntartható beszerzés pillérjeinek kapcsolata	31
2. ábra A motivációs tényezők hatása az egyes attitűdcsoportok esetén	71

Bevezető és köszönetnyilvánítás

Ez a kötet több év kutatási munkájának eredményeit foglalja össze. Lényegében a habilitációs dolgozatom szolgált alapjául, s annak átdolgozásával tekinti át két kutatási részprojekt eredményeit.

Abban, hogy létrejöhetett, nagyon sokan segítettek. Lehetetlen lenne mindenkit felsorolni, vannak azonban, akiknek különösen sokat köszönhetek.

Köszönettel tartozom *Dobos Imrének* és *Tátrai Tündének*, akikkel az elmúlt évek során rengeteg közös munkában és gondolkodásban vettünk részt, s együtt dolgoztunk a kötetben is megjelenő témákon.

Köszönettel tartozom *Pató Gáborné Szűcs Beátának*, aki lektorként hihetetlen alapossággal végezte el a tanulmány átnézését és sok jótanáccsal látott el.

Jelen monográfia nem jöhetett volna létre a *VTOA* támogatása nélkül. Ebben különösen köszönöm *Czakó Erzsébet* és *Losonci Dávid* támogatását.

A kutatás nem jöhetett volna létre a Beszerzési Vezetők Klubjának tagjainak és sok más beszerzési szakembernek a segítsége nélkül. Különösen sok köszönettel tartozom *Giltán Tivadarnak*, *Kemendy Nándornak*, *Gábor Zsoltnak*, *Rákosi Károlynak*, *Werle Zoltánnak* és *Szabó Gábornak* gondolataikért és támogatásukért.

1. Bevezetés – vezetői összefoglaló

A beszerzés egyike azon menedzsment területeknek, amely jelentős változásokon mentek keresztül az elmúlt évtizedekben. A '90-es évek, a rendszerváltás utáni időszak alapvetően rendezte át a piaci viszonyokat, a beszállítói kört, ami a beszerzés számára számos kihívást rejtett, de az azóta eltelt időben a beszerzési gyakorlat a fejlett gazdaságokban is jelentősen átalakult. A hazai gyakorlat fejlődése így nem csak az itthoni sajátosságok megismerése okán, hanem a nemzetközi fejlődés eredményeinek átvétele miatt is érdekes téma volt. Az időközben kialakult és fejlődő beszerzési szervezetek hatással vannak a vállalatok teljesítményére, versenyképességére, de az inputok megszerzésének/pénzek elköltésének módja befolyással van a beszállítókon keresztül kihat a gazdaság egészére is.

Ebben a gazdasági helyzetben az üzleti/pénzügyi szempontok igen jelentősen alakították azokat a célrendszereket, eszközöket, amelyek a beszerzés hazai vállalati gyakorlatát jellemezték. A vállalatoknál a 2000-es évek során sorra létrejövő beszerzési szervezetek komoly megtakarításokat értek el, s mindemellett a követelményrendszerek felállításával és a teljesítményszempontok visszamérésével szerepük volt a beszállítói háttér hatékonyabbá válásában. Idővel a beszerzési szervezetek cél- és eszközrendszere igen sokat fejlődött, a közvetlen megtakarítások mellett egyre nagyobb hangsúly helyeződött a kockázatok (elsősorban az üzleti jellegű kockázatok) kezelésére.

Ezen célok mellett a környezeti tényezők fontossága már hosszú idő óta általánosan elfogadott a szakirodalomban, s a zöldbeszerzés és a zöld ellátási láncok témájával jelentős terjedelemben foglalkoznak publikációk. (pl. Cole, Aitken, 2020, Carter et al, 2019, Miemczyk, Luzzini, 2019, Zhu et al, 2013) A szakirodalom számos előnyét megfogalmazza a beszerzési gyakorlat „zöldebbé tételének”, amely végső soron a vállalat versenyképességét mozgíthatja elő. (Govindan et al, 2020, Çankaya, Sezen, 2019, Tachizawa et al, 2015) A beszerzés ugyanis több vonatkozásban is multiplikátor hatással bír (Bowen et al, 2016). Egyrészt a piaci lehetőségek vállalati gyakorlatba építésével tudja támogatni a vállalati célokat: csökkentheti a költségeket, reputációs kockázatokat, elősegítheti a piaci elvárásoknak való megfelelést. Másrészt javíthatja a beszerzési munka minőségét, hiszen növeli az ellátási biztonságot, költségeket

csökkenthet, javítja a külső és belső kapcsolatokat. Harmadrészt a társadalmi hasznosság fontos, amelynek része a beszállítói körre gyakorolt diffúziós hatás, ami így a gazdaság jelentős részére nyomást gyakorol. Az irodalom szintjén ezek az előnyök igen meggyőzőek, ugyanakkor a vállalati gyakorlatot vizsgáló kutatások alapján az érzékelhető, hogy a környezeti tényezők szerepe csak igen lassan jelent meg a vállalatok egy jelentősebb részének a beszerzési gyakorlatában. (Pl. Teixeira et al, 2016, Jabbour et al, 2016, Vörösmarty et al, 2011) Ez a gondolat jelentette a kötetben bemutatásra kerülő kutatások kiindulópontját. Ezért volt érdemes vizsgálni, hogy milyen motivációs tényezőket érzékelnek az egyes vállalatok, és azok hogyan hatnak a beszerzési tevékenységekre, valamint milyen egyéb tényezők befolyásolják azt, hogy figyelmet fordít-e egy vállalat a környezeti tényezőkre a beszerzésben.

A zöldbeszerzési gyakorlat vizsgálatára a kötet két olyan, egymásra épülő kutatás eredményeit mutatja be, amelyek a nemzetközi kutatás által előrevetített fontos beszerzési fejlődési iránnyal, a fenntarthatósággal, illetve azon belül a környezeti szempontok beszerzési tevékenységbe való beépülésével, illetve az ezt befolyásoló motivációs hatásokkal foglalkoztak. Az első kutatás a Fenntartható beszerzés kutatás, a második kutatás az OTKA által támogatott Zöldbeszerzés kutatás, mely Fenntartható ellátási lánc OTKA kutatási projekt részprojektjeként került lebonyolításra.

Jelen bevezető tézisszerűen összefoglalja a kutatások főbb eredményeit, a következő fejezetek pedig részletesen ismertetik a kutatások elméleti hátterét, módszertanát, illetve eredményeit.

a) Fenntartható beszerzés kutatás eredményei

Az elsőként bemutatásra kerülő *Fenntartható ellátási lánc kutatás* a fenntarthatóság beszerzésben való értelmezésének vizsgálatával foglalkozott. A kutatás alapvetően feltáró jellegű volt. Keretében a nemzetközi szakirodalom elemzésére került sor, keresve azokat a megoldásokat és eszközöket, amelyek a beszerzésben értelmezhetőek, s a fenntarthatóság szemléletét követik. A kutatás fontos része volt az az alprojekt (Fenntartható beszerzés címmel), melynek eredményeit a kötetben ismertetem. A célja annak vizsgálata volt, hogy milyen tényezők motiválják a beszerzést arra, hogy a fenntarthatóság három pillérének valamelyikében (fenntartható növekedés, környezetvédelem, társadalmi felelősségvállalás) lépéseket tegyen, szempontként

beépítse a hagyományos beszerzési feladatokba (pl. specifikáció készítése, beszállító értékelése, beszállító menedzsment). Az alprojekt keretében interjúk kerültek lebonyolításra, melyek során olyan beszerzési feladatok, helyzetek kerültek a fókuszba, amelyek kapcsolódnak a fenntarthatóság három pillérjéhez, s igyekeztünk feltárni azokat a motivációs erőket, amelyek segítik, vagy éppen gátolják ezeknek a feladatoknak az elvégzését.

A Fenntarthatóság kutatás eredményei közé tartozik az a motivációs modell, mely a motiváció forrása és a motiváció hatása összekapcsolódásának leírására született. Ez lényegében három csoportot fogalmaz meg:

- a *negatív hatás elkerülését célzó csoport*, minimális mértékben figyel a fenntarthatóság szempontjaira, csak olyan mértékben cselekszik, amely ahhoz szükséges, hogy negatív hatásokat (pl. büntetést) elkerüljön.
- az *elvárásoknak való megfelelésre törekvő csoport* valamely konkrét elvárásnak igyekszik megfelelni feladatvégzése során (pl. etikai kódex kidolgozása, ISO 14 001-es rendszer bevezetése)
- a *pozitív hatás elérésére törekvő csoport* aktívan keresi azokat a lehetőségeket, amelyek fenntarthatósággal kapcsolatos előnyöket jelentenek.

A három csoport között hipotézisünk szerint különbség azonosítható a motiváció forrása, illetve az alkalmazott eszközök tekintetében is. A modellt szakirodalmi elemzés alapján alakítottuk ki, s az esettanulmányok elemeit ennek segítségével rendszereztük. A modell nagyobb mintán a -következőekben a kötetben is bemutatásra kerülő- Zöldbeszerzés kutatás (OTKA kutatás alprojektje) kérdőíves felmérésében került vizsgálatra.

Bár eredményeink szerint a fenntarthatóság jelentősége kezd tudatosodni a beszerzési vezetőkben, azonban a beszerzésben való alkalmazásra vonatkozó ismereteik még kiegészítésre szorulnak. A rövid távú pénzügyi célok dominánsabbak, és nem figyeltek fel a fenntarthatósági szempontok fontosságára sem a vállalat hosszú távú eredményessége, sem esetleges későbbi kockázatok elkerülése, sem a beszerzés beszállítói teljesítményre tett hatása szempontjából.

A kevés aktív vállalatfejlesztési stratégia gyenge beszállítófejlesztést eredményez, melynek során a pénzügyi szempontok előnyben részesítése elfedi a lehetőségeket, melyek a környezetért, vagy a védett foglalkozatúakért, vagy a beszállító alkalmazottainak jogszerű foglalkoztatásáért való közös fellépésben ölthetnek testet.

A vizsgált példák között a passzív stratégiák lelhetők fel elsősorban, (például beszállítótól jövő innovatív kezdeményezések értékelése), mely nem feltétlenül jár együtt azok aktív segítségével, bátorításával, s a hosszú távú együttműködés lehetőségének felvázolásával.

A tevékenységekkel kapcsolatos eredmények azt mutatták, hogy a fenntarthatóság három pillére közül a beszerzés szerepe leginkább a környezeti tevékenységek esetében körvonalazható. A három pillér közül a környezeti mutatkozott a legbeágyazottabbnak: itt voltak a legaktívabbak a cégek, s a beszerzés felé is itt fogalmazódott meg a legkomplexebb elvárás-rendszer, azaz a beszállítókra tett hatás is valószínűleg itt volt a legerősebb. A további kutatás során ezért a fenntarthatóság pillérjei közül a környezeti pillér került kiemelésre.

b) Zöldbeszerzés kutatás eredményei

A Fenntartható beszerzés kutatás kiemelt eredményei is szerepet játszottak a **Zöldbeszerzés kutatás** elindításában. A projektre a Fenntartható ellátási lánc OTKA kutatási projekt részprojektjeként került sor. A kutatás során Zsidisin és Siferd (2001, p 69) definíciója volt a kiindulási pont. Ennek értelmében „Egy cég környezeti beszerzése a beszerzési politika része, a természeti környezethez kapcsolódó aggodalmakra válaszul elvégzett tevékenységeket és létrehozott kapcsolatokat foglalja magában.” Ilyen értelemben igyekeztünk azonosítani azokat a tevékenységeket, amelyek a belső, illetve a külső kapcsolatokban a környezeti szempontok figyelembevételére, beépítésére irányultak. A kutatás egyik fő eleme volt, hogy irodalmi források alapján kialakításra került egy olyan beszerzési tevékenységi keretrendszer, mely összefoglalja azokat a tevékenységeket (eszközök alkalmazása, bekapcsolódás vállalati folyamatokba), amelyek segítségével a beszerzés környezeti szempontokat tud érvényre juttatni.

A projekt során kiemelt szerepet kapott a befolyásoló tényezők vizsgálata, azaz a kutatás másik szála a zöldbeszerzési gyakorlatot meghatározó tényezőkhez és motivációs tényezőkhez kötődik. A kutatás során kiemeltünk tényezőket (így az egyén, a vállalati méret, vállalati illetve közszféra) és azoknak a beszerzési gyakorlatra (azaz a beszerzési tevékenységekre) tett hatásának elemzését végeztem el.

A kutatás során a tevékenységek és a motivációk vizsgálatára irodalomelemzést végeztem. Erre építve kidolgozásra került egy kérdőív, s lebonyolítottunk egy kérdőíves felmérést.

A Zöldbeszerzés kutatás egyik fő célja volt, hogy kapcsolatot keressen a motiváció és a tevékenységek között. Így végeztem egy elsődleges elemzést annak érdekében, hogy a szakirodalomban azonosított befolyásoló tényezőket vizsgáljam a gyakorlatok különbözőségein keresztül. A vizsgálati modellben a motivációs tényezőket (a szakirodalomban sokat idézett Walker at al, 2008 tanulmányt követve) két fő csoportra bontottam, mely további alcsoportokat tartalmaz.

Belső tényezők a vállalati működés adottságai, melyek a korábbi kutatási tapasztalatok alapján hatással vannak a zöldbeszerzési gyakorlatokra. Ezen belül a következő alcsoportok azonosíthatóak:

- **Vállalati jellemzők.** Ilyen módon meghatározó a vállalati méret (a jobb gyakorlattal bírók inkább a nagyobb cégek), a működési jellemzők (kapcsolat van az ellátási lánc és a működési sajátosságokkal).
- **Környezeti rendszer** léte. A jobb zöldbeszerzési gyakorlattal rendelkező vállalatoknál nagyobb arányban van környezeti irányítási rendszer, inkább készítenek környezeti jelentést.
- **Vezetési támogatás.** A jobb gyakorlatú vállalatoknál nagyobb a vezetés támogatása. A környezeti szempontok jobban megjelennek a beszerzés célrendszerében, a pénzügyi nyomás kisebb.

Külső tényezők a vállalati környezet olyan szereplői, elemei, amelyek a korábbi kutatási tapasztalatok alapján hatással vannak a zöldbeszerzési gyakorlatra. Ezen belül a következő alcsoportok azonosíthatóak:

- **Beszállítói piac.** A jobb megoldásokat biztosítani képes beszállítók léte megkönnyíti a beszerzés feladatát. A beszerző erőfőlnye lehetőséget biztosít a környezeti szempontból kedvezőbb megoldások elérésére.
- **Értékesítési piac szereplői.** Az értékesítési piac fontos szereplői a vevők és a versenytársak, hiszen az ő elvárásuk illetve gyakorlatuk hatással lehet a vizsgált vállalatok gyakorlatára is.

- **Nem piaci hatások.** A piacon kívüli legfontosabb hatás az állam/jogalkotó, s az általa meghatározott jogszabályi feltételek. A fenntarthatóság irodalma a helyi közösségek hatását is jelzi.

A felmérés adatainak elsődleges elemzése visszaigazolta a várakozásokat, a vizsgálati modellben a szakirodalom alapján várható kapcsolatot azonosított mind a belső tényezők mind a külső tényezőcsoportok vonatkozásában. A válaszok a vezetői támogatás, a vállalati környezeti rendszerek és a tevékenységek közötti kapcsolatot jelezték.

Ugyanakkor a gyakorlatok -bár visszaigazolták a nemzetközi szakirodalomban a hatásokkal kapcsolatos fontosabb összefüggéseket- nem tudtak minden esetben magyarázattal szolgálni. Mindezek alapján a kutatás további részében három lehetséges magyarázó szempont vizsgálata mellett határoztam:

1. A fenntartható beszerzés kutatásban az interjúk keretében kialakított egyéni motivációs csoportok hatásának kapcsolata
2. A vállalati méret eltéréseiből fakadó különbségek hatásának vizsgálata
3. Vállalati és közbeszerzési gyakorlat különbségeinek vizsgálata

A jelzett három vizsgálati irány a szakirodalomban a még kevésbé vizsgált témák közé tartozik a nemzetközi szakirodalomban is.

Egyéni motiváció és a zöldbeszerzés

A kérdőíves felmérés adatainak elemzése során a Fenntartható beszerzés kutatásban kialakított *egyéni motivációs modell elemzését* végeztem el. Az adatok szerint az egyéni attitűd alapján képzett csoportok (részletes leírás 3.4. fejezet) motivációérzékelése eltérő volt. A jogi szabályozás hatása erős és a pénzügyi elvárások, célok szerepe is jelentős. Ugyanakkor különösen a „Megfelelés” csoportban a vállalati vezetés/tulajdonos/anyavállalat elvárásainak való megfelelés is erős volt. Ezzel szemben a „Pozitív” csoportban a belső működés feltételei jelentek meg. Ugyancsak fontos volt az információ elérhetőségének kérdése.

A beszerzés tevékenységeivel kapcsolatosan azt állapíthattuk meg, hogy a „Pozitív” csoport elsősorban a termékekkel kapcsolatos környezeti kérdésekbe van jobban bevonva, a folyamatokba való bevonás mértéke már nem különbözik. Így például „Termékek környezeti szempontú fejlesztése” és a „Környezeti szempontokat

figyelembe vevő specifikáció készítése” esetében kapcsolódott be a vállalati gyakorlatba jobban a „Pozitív” csoport.

A beszállítói kapcsolatok kezelésének gyakorlatában is voltak különbségek. A „Pozitív” csoport esetében minden tevékenység esetében jobb gyakorlatot jeleztek az eredmények. Ugyanakkor fontos kiemelni azt, hogy a felsorolt tevékenységek közül azok voltak szignifikánsan erősebben jelen a „Pozitív” csoport gyakorlatában, amelyek kevés információt, módszertani tudást igényelnek, egyszerűen, nagyobb idő befektetés nélkül megvalósíthatóak.

Az eredmények tehát megerősítették a modellünket, de további kérdéseket is felvetnek, melyeket későbbi kutatásokban érdemes lehet vizsgálni. A „Pozitív” csoport személyes jó környezeti attitűdje alapján kezdeményezőbb, de lehetőségei korlátozottak. A jó megoldások megvalósításában a tudás és az információ hiánya vagy a környezete (vállalati kollégái, beszállítói piac) jelenti számukra a legfontosabb akadályt.

A „Negatív” csoport válaszadóinak száma igen alacsony volt a mintában. Ez a szám valószínűleg jelentősen alatta marad a sokaságbeli arányuknak. A 15 válasz statisztikailag nem ad megbízható eredményeket, így a kapott információkat inkább csak jelzésértékűnek vehetjük. Ezek azonban azt jelzik, hogy lényeges különbség van a „Negatív” és a másik két csoport gyakorlata között. Ez a csoport igen költségorientált, valószínűleg a tevékenység jellege sokszor közvetlenül nem kifejezetten környezetterhelő, így a vállalatvezetés sem elkötelezett a környezeti értékek mellett. Ezeket a különbségeket érdemes lenne további kutatásokkal feltárni.

A kutatás nem vizsgálta mélységében azt, hogy a válaszadó önbevalláson alapuló személyes attitűdje milyen kapcsolatban áll vállalatának kultúrájával, környezeti menedzsment gyakorlatával, környezeti programjaival illetve a vezetés attitűdjével, értékrendjével. Az eredmények azonban azt sugallják, hogy nem található kapcsolat, annak ellenére, hogy a nemzetközi eredmények összefüggéseket jeleztek. Éppen ezért a szervezet, a vezetés és az egyén magán értékrendje közötti kapcsolat egy további kutatás tárgya lehetne. Jelen kutatás az oktatás fontosságát emelte ki a pozitív csoport esetén (itt megvan az összhang a nemzetközi eredményekkel). Érdemes lenne vizsgálni, hogy ez az attitűd kialakulására van-e hatással, vagy inkább a csoport tagjai az információkat igyekeznek ilyen módon is gyűjteni. További vizsgálatokat érdemelne az is, hogy a csoportok közötti különbségek csökkentésében milyen szerepe lehet az állami

szabályozásnak, illetve a környezetbarát megoldásokról több információ elérhetővé tétele hogyan javítaná a gyakorlatot.

Vállalati méret különbségeinek hatása a zöldbeszerzési gyakorlatokra

A zöldbeszerzési gyakorlatok eltéréseinek háttérében a vállalati mérettel kapcsolatos tényezőket is azonosít a szakirodalom. Ennek vizsgálatára a kutatás kérdőíves felmérésének az adataira építve végeztem el a *kis és középvállalatok zöldbeszerzési gyakorlatának* elemzését (részletes leírás a 3.5. fejezetben). Ebben azt vizsgáltam, hogy a hazai KKV-k és a nagyvállalatok beszerzési gyakorlata környezeti szempontból milyen eltéréseket és hasonlóságokat mutat, s az eltérések okaként milyen tényezők azonosíthatóak. A kutatás hipotéziseit három csoportba foglaltam össze.

Az **első csoport** a két vállalati kör beszerzési sajátosságait vizsgálja:

H1. A KKV-k eltérő prioritásokat fogalmaznak meg a beszerzési hatékonyságra a nagyvállalatokhoz képest.

H2. A KKV-k a beszerzési piaci pozíciójukat gyengébbnek érzékelik a nagyvállalatokénál.

H3. A beszállító menedzsment eszközök alkalmazása erősebb a nagyvállalatok esetében.

A **második csoport** azokhoz a beszerzési tevékenységekhez kötődik, amelyek lehetővé teszik a környezeti szempontok beépítését a beszerzési folyamatba, illetve beszállító kezelésébe.

H4. A nagyvállalatok beszerzését erősebben vonják be a környezettel kapcsolatos feladatokba, így termék- és folyamatfejlesztésbe, erőforrás csökkentésbe.

H5. A nagyvállalatok zöldbeszerzési tevékenysége a beszállító-menedzsment tevékenységekben erősebb a KKV-knál.

A **harmadik csoport** a motivációs tényezők és a vállalati tényezők hatását vizsgálja.

H6. A két vállalat csoport számára a piaci motivációs tényezők egyformán fontosak.

H7. A KKV-k esetében fontosabb a felsővezetés és a tulajdonos támogatása.

H8. A nagyvállalatok vállalati környezeti menedzsment rendszerei kiépítettebbek.

A kutatás eredményei többségében visszaigazolták az irodalom alapján megfogalmazott hipotéziseket. Elfogadásra került a H2, H3 hipotézis. A H1 bár a szakirodalom eredményeire épít, ugyanakkor kérdőív adatai alapján csak részlegesen elfogadható. A tevékenységek közül elsősorban a beszállító menedzsment eszközök az erősebbek, ezért

a H5 is elfogadható, a H4 viszont csak részben teljesült. A harmadik csoportból elfogadásra került a H6, H7 és a H8 hipotézis is.

Összefoglalva az eredmények azt mutatják, hogy a hazai kis- és közepes vállalatok esetében a zöld szempontok kevésbé épülnek be a beszállító-kezelési gyakorlatba, mint a nagyoknál, ami összefügg a gyengébb beszerzési erővel, piaci pozícióval, a kevésbé formalizált beszállítókezelési eszközökkel, illetve a hiányzó vezetési/tulajdonosi támogatással. Ugyanakkor a szakirodalomban a zöldbeszerzés motivációjául alapvetőnek kezelt piaci motiváció (pl. vevői elvárások) illetve a jogszabályoknak való megfelelés mindkét csoport számára a legfontosabb befolyásoló tényezők között van, itt nem azonosítható különbség a két csoport között.

Az eredmények közül kiemelendő, hogy a KKV-k esetében a tulajdonos, vezetés szerepe meghatározó, ugyanakkor az alkalmazott eszközök jelzik, hogy módszertani, szervezési kérdések is lehetnek a kevésbé jó gyakorlat mögött (ami a méret mellett visszavezethető a tulajdonos/vezető menedzsment tudására). A külső motivációs tényezők esetén (pl. vevők elvárásai, előírások betartása) az adatok nem mutatnak lényegi különbséget. Azaz, ahogyan a kötet KKV-król szóló rövid irodalmi kitekintése is mutatja, a fejlődés kulcsa a KKV-k vezetésében lenne, hiszen beszállítói pozíciója és módszertani háttere gyenge, nincs erőforrása a beszállítói fejlesztésére, motiválására. Piacismeret, a beszállítók tudatosabb kezelése hozhatna eredményeket, amelyek nem csak környezeti, de üzleti (költségcsökkentési és értékesítési) előnyöket is jelentenének. Figyelemre méltó az, hogy a nemzetközi eredményekhez nagyban hasonló következtetések vonhatóak le a hazai minta eredményeiből is.

A közbeszerzési és a vállalati szféra különbözőségei a zöldbeszerzési gyakorlatokban

A Zöldbeszerzés kutatás kiterjesztéseként egy részprojekt keretében *a közbeszerzési és a vállalati gyakorlat különbözőségeit* is vizsgáltuk, melynek elvégzéséhez az eredeti mintát (pótlólagos lekérdezéssel) kibővítettük a közbeszerzési válaszokkal. A kutatás keretének kialakításához irodalomelemzést végeztünk. Mivel a vállalati szféra és a közszféra beszerzési gyakorlatának összevetésére igen eltérő háttérrel rendelkező források állnak rendelkezésre, így a kiolvasható logikai összefüggések propozíciók formájában kerültek megfogalmazásra.

Kutatási keretünkben a következőket vizsgáltuk:

1. **Eltérő hatások:** Az volt a megfogalmazott proposíció (P1), hogy a két csoport eltérő motivációs hatásokat észlel a beszerzési gyakorlata és a környezeti szempontok figyelembevétele kapcsán. Ennek egyik része (P1/a), hogy a közbeszerzés és beszerzési gyakorlatban eltérő az egyes érintett csoportok motivációs hatása. Az irodalmi eredmények a szervezeti kontextusban is eltérést jeleztek. Így egy következő proposíciónk (P1/b), hogy a szervezeti kapcsolódási lehetőségek is eltérőek: a vállalati szférában a környezeti kérdések belső támogatása sokkal nagyobb.
2. **Eltérő prioritások:** a beszerzési munkára hatást gyakorló belső érintettek (így főként a tulajdonos, menedzsment) hatása leginkább a beszerzési tevékenységgel kapcsolatban megfogalmazott elvárásrendszerben jelenik meg. A kutatás megfogalmazott proposíciója (P2) az volt, hogy a beszerzési prioritásokban különbség van a két csoport között. A vállalati beszerzés a hatékonyabb beszállítói megoldások elérésére törekszik (P2/a), míg a közbeszerzés szabályozás betartására és a folyamatok lebonyolítására fókuszál (P2/b).
3. **Eltérő gyakorlatok:** a zöldbeszerzési gyakorlatok különbözősége az egyes beszerzési tevékenységek eltérő súlyából érzékelhető. A kutatás proposíciója (P3) az volt, hogy a különböző motivációs hatások és az eltérő elvárásrendszer következtében a környezeti szempontok megjelenése eltérő a beszerzési tevékenységben. A közbeszerzés eszközrendszere szűkebb, kiválasztás orientált (P3/a), míg a beszerzés módszerei között jelen vannak a kiválasztási folyamathoz kötött értékelésen túllépő, a beszállítókat aktívan befolyásoló gyakorlatok (P3/b).

A kérdőíves felmérés adatainak elemzése alapján megállapíthatjuk, hogy a kapott adatok alátámasztják a vizsgálati keret mindhárom csoportjának feltételezéseit.

1. **Eltérő hatások:** a két csoport gyakorlatának háttérében sikerült különbségeket azonosítani (P1). A motivációs hatások különbségeinél jellemző, hogy a jogi szabályozás és a vezetői támogatás hatása az erős. A piaci hatás mindkét szereplőnél gyengébb. A „Beszerzők” számára a vevők és a versenytársak hatása erősebb, mint a „Közbeszerzők” csoport esetén, a „Közbeszerzők” esetében a beszállítói oldal határozza meg jobban a lehetőségeket. A szervezeti környezet a vállalatok számára támogatóbb, ez pedig New et al (2002) eredményei alapján egyértelműen jobb fejlődési lehetőséget jelent.

2. **Eltérő prioritások:** kutatási keret propozíciója itt is visszaigazolódni látszik. A beszerzési rendszer hatékonyságát meghatározó tényezők különbségeket mutattak (P2). Bár a költségcsökkentés mindkét csoport számára fontos, a „Beszerzők” inkább a beszállító menedzsmentben keresik a megoldást, míg a közbeszerzés a belső folyamatokat tartja inkább fontosabbnak. A „Közbeszerzők” számára az oktatás szerepe is nagyobb, melynek elsődleges okát a folyamatosan változó szabályozási környezetben valószínűsíthetjük.
3. **Eltérő gyakorlatok:** a zöldbeszerzési gyakorlatok tekintetében is sikerült eltéréseket azonosítani (P3). Mindamellet, hogy visszaigazolódott a propozíciónak az a része, hogy a közbeszerzés kiválasztásorientált, a jelzett gyakorlaton érezhető volt a szabályozás erőteljes hatása is. A „Beszerzés” gyakorlata is visszaigazolta a feltételezéseinket, azaz egyszerűbb eszközök (szállítóértékelési szempont, környezetre ártalmas anyagok kizárása) mellett a „Közbeszerzés” csoporthoz képest erőteljesebben vannak jelen a beszállítómenedzsment tevékenységek.

A kutatás eredménye, hogy a vállalati és a közbeszerzési szféra zöldbeszerzési gyakorlatára a nemzetközi szakirodalom eredményei alapján kiépített egy vizsgálati keretet. A kérdőíves felmérés eredményei visszaigazolták a keret által előrevetített különbségeket.

Fontos újdonsága a kutatásnak, hogy kiemeli a vállalati és a közbeszerzési gyakorlatok eltérő fejlődési irányait: beszerzési hangsúlyok a szakirodalomban és az adatok tükrében is a beszállítómenedzsment eszközök felé való eltolódást jelzik, szemben a közszféra tranzakció-orientált szemléletével. A kutatás eredménye, hogy a legjobb gyakorlatot mindkét csoport válaszadói a beszállítómenedzsment eszközeiben látják. Ez megerősíti, hogy a gyakorlatban megjelenő eltérések oka elsősorban a szabályozási környezet.

Ez utóbbi különösen elgondolkodtató, hiszen a jogi szabályozás és az EU direktívák kifejezetten motiválni szeretnék a környezeti tényezők fokozott figyelembevételét, s fontos jogalkotói szándék a költségeken keresztül a beszállítók, s a gazdaság környezeti szempontból kedvezőbb irányba terelése. Az eredmények azonban fontos kérdéseket vetnek fel a hatásokkal kapcsolatban. A beszállítókiválasztás során a környezeti szempontok beépítésének közgazdasági következménye, hogy megváltoztatja a keresletet: a környezetbarát termékét növeli, a többi ugyanolyan elsődleges funkciójú

termékét csökkenti. Fontos lenne vizsgálni azt, hogy mi ennek a piaci hatása. Az egyik lehetőség az, hogy fejlesztési hullámot indít el. Egy másik lehetőség, hogy a kereslet-kínálat közgazdasági törvényei szerint a zöld termékeket megdrágítja (a növekvő kereslet miatt nő a termékek ára, a környezeti beruházások hatása hosszú távon jelentkezne), a kereslet egy részét áttéríti a kevésbé környezetbarát termékekhez (a kereslet csökkenése miatt csökkenő árú termékeket többen fogják választani). Ebben az esetben elmaradhat a változás.

Elgondolkodtató az, hogy a vállalati szféra eszközzrendszere ugyanabban a közgazdasági gondolatmenetben egyértelműen célravezetőbbnek mondható: nem a keresletnek a volumenére, hanem a kínálat jellegére hat, közvetlenül eredményezve ezzel a jobb környezeti teljesítményt nem csak a termékjellemzők, hanem a fizikai folyamatok szintjén is.

Mindezek a gondolatok azt jelzik, hogy fontos jövőbeni kutatási irányt jelenthet ezeknek az eszközöknek a beszállítói körre tett tényleges hatásainak a vizsgálata.

2. Fenntarthatóság és motiváció a beszerzésben

A gazdasági kapcsolatok egyik fontos mozgató eleme a fogyasztó. Döntései befolyással vannak arra, hogy a termék vagy szolgáltatás előállításában részt vevő vállalatok miként végzik tevékenységüket, milyen prioritásokat választanak. A szervezetek beszerzése (vállalatok, intézmények beszerzője) esetén azonban nyilvánvalóan másképp értelmezhető, mint az egyének vásárlási döntése. Így mást jelent a fenntarthatóságra való törekvés, más eszközei vannak a vállalatoknak, amelyek elősegítik azt, mi motiválhatja a beszerzések fenntarthatósági szempontokat figyelembe vevő átalakítását.

A kérdés aktualitását számos olyan jellemző támasztja alá, mely a jelen gazdasági szituációban fontos előrelépést jelenthet. A fenntarthatóság előtérbe kerülése a vállalatok beszerzési gyakorlatán belül ugyanis közvetve vagy közvetlenül ***erősíti a vállalat és a gazdaság versenyképességét:***

- innovációt indukál, pl. korszerűbb kevesebb energia és nyersanyag felhasználásra épülő megoldások kialakítását támogatja.
- elősegíti a helyi közösségek gazdasági fejlődését.
- együttműködésen keresztül a hosszú távú előnyökre épít.
- egészségesebb környezetet teremt, ami mind makro mind mikro szinten költségcsökkenést és hatékonyságnövekedést jelent.

Mielőtt a kutatás központi kérdésére kitérnénk mindenképpen meg kell fogalmaznunk azt, hogy miért kell a szervezeti beszerzéssel a fenntarthatóság szempontjából foglalkoznunk és mit értünk egyáltalán beszerzés alatt. A korszerű vállalati gyakorlatban a beszerzés feladata a kiadások (kivéve adók és humán kiadások) feletti kontroll, illetve annak biztosítása, hogy a stratégia megvalósítása és a vállalati versenyképesség javítása a beszállítói lehetőségek legjobb kihasználásával legyen lehetséges. Ebben az értelemben *a vállalati beszerzés feladata vállalati források elköltéséről szóló döntések meghozatala, vagy az arról szóló döntések előkészítése. A nagyvállalati beszerzők által kontrollált költségek nagysága a GDP jelentős részét jelenti.* Ezért a beszerzési döntéseken keresztül jelentős hatással vannak a gazdaság működésére, azoknak *a prioritásoknak, követelményeknek, amit a beszállítói körrel szemben a nagyvállalatok támasztanak már rövid, illetve középtávon a beszállító vállalatok széles körében érződnie kell.* Piaci

körülmények között ugyanis az a beszállító tud talpon maradni, amelyik megfelel a vevői elvárásoknak: ez a vevői elvárás lehet az olcsóság, de lehet a környezetvédelem és a társadalmi felelősségvállalás is. Az ellátási kapcsolatok fogyasztói koncentráltága tehát lehetővé teszi azt, hogy viszonylag kevés szereplő a gazdaság jelentős részét kitevő vállalati kör szemléletét, működési gyakorlatát átalakíthassa.

A vállalati beszerzési döntések fontos sajátosságai, s annak összevetése az egyéni fogyasztói döntésekkel az irodalomban sokat vizsgált kérdés. A főbb különbségek közül kettőt érdemes kiemelni.

A vállalatok beszerzési döntései a racionális szempontok által domináltak. Céljuk a vállalati profitmaximalizálás biztosítása. A fogyasztói vásárlási döntések az egyén személyes motivációja által befolyásoltak, amelyet általában anyagi lehetőségei korlátoznak.

Ennek a tulajdonságnak fontos pozitív és negatív következményei vannak a gazdaság egészének fenntartható működése szempontjából is. Míg az egyén pozitív környezeti attitűdje, társadalmi problémák iránti érzékenysége, gazdasági jóléte szerepet játszhat a felelős döntésben, addig a vállalatoknál a fenntarthatósági szempontok internalizálásához azoknak a gazdasági racionalitás nyelvén való megfogalmazása szükséges. Azaz tisztán kell látszania annak, hogy egy fenntarthatósági szempontokat is figyelembe vevő döntés rövid vagy hosszabb távon eredménynövelő, vagy veszteség elkerülő hatású.

A második fontos különbség a *döntéshozatal mechanizmusában* van. Míg a fogyasztó személyes preferenciái alapján gyakran ad-hoc döntéseket hoz, a fejlett vállalati gyakorlatban a jelentősebb vállalati döntések meghozatala szabályozott módon, több szemponton alapuló módszertan felhasználásával történik. A fenntarthatóság tehát ott épülhet be, ahol a szabályozás mélyére is (vállalati kultúrát valóban áthatja) eljutott a fenntarthatóság eszméje, vagy pont ellenkezőleg, ahol a szabályozottság nagyon alacsony fokú, és pl. egy vezető egyéni szempontjai vezérlik azt, melyben egyéni értékrendjénél fogva a fenntarthatóság is szerephez jut.

2.1. A fenntartható beszerzés fogalma

A fenntartható beszerzés irodalma szerteágazó. A 2000-es évek elején megjelent tanulmányokban egyre gyakoribb elemmé vált a fenntarthatóság 3 pillérének említése. Így például Pagell et al (2010) írása a fenntartható beszerzés (sustainable sourcing) fogalmát a következőképpen adja meg: az ellátási lánc megelőző részének olyan menedzsmentje, mely szerint a fenntarthatóság három pillére szerinti teljesítmények maximalizálva legyenek. Walker és Philips (2009) definíciója szerint a fenntartható beszerzés (sustainable procurement) a fenntartható fejlődés céljainak követése, mely a WCED meghatározása alapján (WCED, 1987) a beszerzési folyamatban és a környezeti, társadalmi és gazdasági célok kiegyensúlyozást foglalja magában. A WCED megközelítésére hivatkozik Pullmann et al, (2009) is. Ez utóbbi definíciók tehát a fenntarthatóság három pillérére építő, azokat együttesen kezelő megközelítést alkalmazzák. A fenntarthatósággal kapcsolatos vizsgálatok során az említett szakirodalmi definíciók alapján kiindulási pontul a fenntarthatóság három pillérét kezeltük. Célunk az eszközök és motivációk vizsgálata volt, így azt az elvet követtük, hogy *fenntartható beszerzésnek kezeltünk minden olyan tevékenységet, eszközt vagy szemléleti elemet, amely a három pillér szempontjából a beszerzés területéhez kapcsolódónak tekinthető.*

A feltáró jellegű kutatás alapvetően két kérdésre fókuszált:

- mi motiválja a beszerzést arra, hogy a fenntarthatóság szempontjait előtérbe helyezze,
- hogyan kapcsolódnak ezek a motivációs tényezők a beszerzők által alkalmazott eszközökhöz.

A kutatás során a három pillér beszerzésben való megjelenésével kapcsolatban is érdekes volt elemzéseket végezni. Ezek röviden a következő megállapításokkal összegezhetőek.

a) Vállalati növekedés és a beszerzés

A vállalati növekedéssel kapcsolatos szakirodalom igen jelentős (pl. Reinhardt, 2000, Dyllick és Hockers, 2002, Park és Jang, 2010, McPee, 2014). Ezek a publikációk elsősorban a vállalat egészében gondolkodnak, s csak ritkán vizsgálnak funkcionális területeket érintő kérdéseket. A vállalati növekedés kérdésével kapcsolatos beszerzési

szakirodalom elsősorban azt vizsgálja, hogy milyen hozzáadott értéke van a beszerzésnek és hogyan járulhat hozzá a vállalat sikerességéhez. A szakirodalom széleskörű áttekintése alapján Zeng et al, (2007) 42 publikációt azonosított ebben a témában. Bár ezen írások zöme a beszerzés stratégiai célokhoz való hozzájárulását vizsgálja, ugyanakkor csak igen kevés tér ki arra, hogy milyen szerepe lehet a beszerzésnek a vállalat hosszú távú növekedésében. Ez egyben azt is jelenti, hogy a szakirodalom a beszerzés stratégiai szerepét megfogalmazta, lényegében ez tekinthető a fenntartható beszerzés növekedéshez való hozzájárulásának is. Ahogy Chen et al, (2004) kutatási modelljükben megfogalmazták: a beszállítók egy szűk körével stratégiai szövetség kialakítása, nyitott kommunikáció az ellátási lánc partnerekkel, stratégia partnerkapcsolatok kialakítása a kölcsönös előnyök elérésére. Hasonló eredményekre jut Luzzini és Ronchi (2016) is. Ugyanakkor újabb kutatások már összekötik a fenntarthatóság három pillérjét, s így a növekedés is integráltan jelenhet meg. Miemczyk, Luzzini, 2019)

b) Társadalmi felelősségvállalás és a beszerzés

A beszerzés szervezeti határokon átnyúló kapcsolatai összekötik a vállalat más funkcionális területeivel és a beszállítókkal. Ez azt is jelenti, hogy a beszerzés rendszeresen kapcsolatot teremt a külső érintettek egy csoportjával. Ez előnyös abból a szempontból, hogy megjelenhessenek a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos szempontok a beszerzési munka során. A beszerzési szakirodalom sokat foglalkozik ezzel a lehetőséggel, általában egyes területeket emelve ki. Különösen fontos szerepet kap itt az etika témaköre. (Lásd pl. Vörösmarty, Matyusz, 2015)

A beszerzés társadalmi felelősségvállalásban való részvételére kevés átfogó publikáció jelent meg. Egyikük Boyd et al írása (2007), amelyben három elemét említik meg: társadalmi védjegyek, társadalmilag felelős beruházások és viselkedési kódexek. A szakirodalom leginkább Carter és Jeannings (2000) modelljét tekintik kiindulásnak, mely az USA vállalatok gyakorlatából kiindulva hat kategóriát határoz meg: környezeti menedzsment, biztonság, diverzitás, emberi jogok, etika, közösségi és jótékonyági tevékenységek. Ezt a modellt átfogónak tekinthetjük, melyet számos más kutatás (pl. Koplin et al, 2007) vizsgált.

c) Környezeti szempontok és a beszerzés

Az elmúlt években egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a környezet védelmére lépéseket kell tennie a vállalatoknak. A kormányzati szabályozások, fogyasztók környezettudatossága és a piaci verseny sok céget indított el ebbe az irányba, s vezettek be különböző intézkedéseket pl. a kibocsátásuk csökkentésére vagy eco-auditálási rendszerek kiépítésére. A beszerzés részvétele ezekben a tevékenységekben jól dokumentált a szakirodalomban. Számos publikáció igyekezett teljes képet adni a tevékenységekről (Min, Galle, 1997, Rao, 2002, Holt, 2004), vizsgálta a beszerzés és a vállalati versenyképesség kapcsolatát (Carter et al, 2000, Mebrau, 2001), vagy végzett nemzetközi összehasonlítást (Carter et al 1998, Arnold et al, 1999). Átfogó képet a zöldbeszerzés tevékenységeiről Min és Galle (1997) vázolt fel a következőképpen csoportosítva ezeket: erőforrás csökkentés, hulladék felszámolása. Bár az egyik legtöbbet hivatkozott írás volt ez a zöldbeszerzési tevékenységekkel kapcsolatosan, a beszerzési eszközök alkalmazása szempontjából nehezen értelmezhető. A kutatásunk során a következő három tevékenységeket emeltük ki.

a/ *a beszerzés bevonását vállalati zöld programokba.* Ezalatt azt értjük, hogy a termék, technológia és szolgáltatás beszerzése kapcsán figyelemmel kell lenni a keletkező hulladék mennyiségének csökkentésére vagy minimalizálására (Min és Galle, 1997), az újrahasznosíthatóságra és az újrafelhasználhatóságra. (Carter et al, 1998)

b/ *a beszerzési folyamatok környezeti szempontok figyelembevételével történő kialakítását.* Ezalatt azt értjük, hogy a beszerzés mindennapi munkájának során törekedjen a feladatok oly módon történő elvégzésére, mely biztosítja a környezeti terhelés minimalizálását. Az itt megjelenő szempontok lényegében köthetőek a zöld irodaprogramok megvalósulásának elemeihez.

c/ *a zöld szempontok beépítését a szállítói kapcsolatok menedzsmentjébe.* Ez azt jelenti, hogy a beszállítóval való kapcsolatban –annak kiválasztásában, tevékenységének értékelésében, vagy fejlesztésében, a vele szemben megfogalmazott elvárásokban- a környezeti szempontok érvényre kerüljenek.

2.2. A fenntartható beszerzés motivációi

A motiváló és a korlátozó tényezőkkel sokat foglalkozik a fenntarthatóság tágabb és a fenntartható beszerzés szűkebb irodalma. Szinte minden, a témával foglalkozó cikk érinti

ezt a kérdést valamilyen mélységben. A tanulmányok tapasztalatainak összegzését azonban nehezíti az az eltérő fogalmi értelmezés, amelyre már utaltunk. A fenntarthatóság általánosan emlegetett három pillérét a beszerzési szakirodalom nem egységesen kezeli, így amikor annak alkalmazásáról szóló motiváló tényezőket vizsgálják, akkor a vizsgálati fókusz tárgya is szükségképpen eltér egymástól.

A szakirodalom által feltárt motivációs tényezők köre viszonylag széles. Az irodalomban a legtöbbet emlegetett motivációs erőnek a szabályozási környezet tekinthető, amelyben a vállalat működik. (Min és Galle, 2001, Walton et al, 1998, Carter és Dresner, 2001) Ezen kívül fontos tényezőt jelentenek a piaci hatások, melynek része a vevői elvárások és a verseny által generált fejlődés. (Handfield et al, 2006) Kiemelt szerep jut a vállalat érintettjeinek való megfelelésnek és együttműködésnek is. (Reeve és Steinhausen, 2007, Vachon és Klassen, 2006) Mindemellett lényeges lehet az egyén szerepe és egyéni értékrendje is a fenntarthatóság előmozdításában (Drumwright, 1994).

A motiváló erőkből tehát számos felsorolható, melyek rendszerezésére is található példa a nemzetközi publikációkban. Walker et al, (2008) modelljében, melyet az irodalom alapján épít fel és vállalati, illetve közszférából származó eseteken keresztül vizsgál, a környezettudatos ellátás motivációs tényezőit elemzi. A szerzők a motivációs tényezőket beszerzéssel foglalkozó tanulmányok elemzésből gyűjtötték össze és azokat forrásuk szerint két csoportra bontják. Az első csoport a belső motivációk köre, melyek alatt a szervezethez kapcsolódó tényezőket értik. A második csoport a külső tényezők, ide a szabályozások, a vevőktől kapott impulzusok, a versenytényezők, a társadalom és a beszállítók tartoznak.

A motivációs tényezők rendszerezését célzó másik tanulmány (Worthington et al, 2008) célja a társadalmi felelősségvállalás beszerzési oldalának vizsgálata. A szerzők brit és amerikai vállalatoknál annak a kontextusát elemzik, hogy a vállalatok milyen erők hatására kezdték kisvállalatokkal, mint beszállítókkal a kapcsolataikat fejleszteni. Ebben a kutatásban, melyet esettanulmányokon keresztül teszteltek, a motivációs modell az előbbi modellhez hasonlóan a szakirodalom eredményeinek összegzésével született. Ők főként a fenntarthatóság irodalmának általános (tehát nem elsősorban beszerzés központú) tanulmányaiból indultak ki. Modelljükben, mely nagyban támaszkodik Bansal és Roth eredményeire (2000) négy jelentősebb motivációs csoportot különböztetnek meg:

- a törvényhozás és a kormányzati politika,
- a gazdasági lehetőségek,
- az érintettek várakozásai és
- az etikai tényezők.

Mindkét struktúra átfogó, relevánsnak tekinthető és logikus felépítést nyújt a motivációs tényezőkről. A szerzők elsősorban azért készítették ezeket, hogy a vállalati gyakorlat sajátosságairól rendszerezett képet kaphassanak, illetve a második esetben az is cél volt, hogy meghatározzák egy nemzetközi összehasonlítás szempontjait. Kritikaként azonban megfogalmazható, hogy céljuk elsősorban a struktúra leírása, ugyanakkor az egyes motivációs tényezők közötti összefüggések illetve az egyes tényezők hatásának vizsgálatára nem alkalmasak. Kutatásunk keretében ezért egy olyan rendszerezést alakítottunk ki, amely segítségével ezen utóbbi is megvalósítható.

2.3. A fenntartható beszerzés motivációs modellje

A modellben a motivációs tényezőket három csoportba soroltuk:

1. a negatív hatás elkerülése,
 2. a megfelelés és
 3. a pozitív hatás elérésének motivációja,
- melyeket az alábbiakban tárgyalunk.

A vállalatok fenntartható beszerzés irányába történő elmozdulását nem egyszer valamilyen *negatív hatás elkerülése motiválja*. Az egyes egyedi szituációkra két jellemző példát említhetünk. Az egyik az állami szabályozás betartása, mint motivációs tényező (pl. büntetések, pénzbírságok elkerülése érdekében); a másik a negatív megítéléstől való félelem (pl. félve a fogyasztók vagy az értékpapírpiacok negatív megítélésétől, mely üzleti veszteséget okozhatna).

A motivációs tényezők második csoportját azok a tényezők jelentik, amelyben a beszerzési folyamatokat, szabályozást azért fejlesztik fenntarthatóvá, mert *valamilyen elvárásnak kíván megfelelni a szervezet*, vagy a beszerzés, ami a vállalat illetve a beszerzés számára konkrét formában megjelenik. Az elvárás származhat a tulajdonos vállalatától (pl. legyen etikai kódex), vagy versenyhelyzetből is (pl. a többi versenytárs a fogyasztói igényekre hivatkozva rendelkezik ISO 14 001-es minősítéssel (Chen 2005). Ebben az esetben a fejlesztést célszerű megtenni. A fejlesztés iránya itt általában adott

és bár a negatív következmény nem biztosan következik be, de az adott szituációban nem kockáztatnak az érintettek.

A harmadik tényező *a pozitív hatás elérése*, melyek közül az egyik legkézzelfoghatóbb, amikor a fejlesztésből a vállalatnak számszerűen mérhető gazdasági haszna származik. Általában az előnyök azonban nem ennyire jól kimutathatóak, de közvetetten érzékelhetőek pl. PR értékük van, mely egy vásárlói elégedettségvizsgálatban kimutatható, vagy tetten érhető lehet a dolgozók elégedettségében, akár mert elvárásaiknak megfelelő környezetben dolgoznak, akár azért, mert egyéni értékeiket a vállalatuknál is érvényre tudják juttatni.

A vállalatok környezetében mindhárom tényező jelen van, hatásukat azonban nem egyformán fejtik ki. Az első csoportnál a beszerzők a tevékenységük, fejlesztéseik során arra koncentrálnak, hogy ne váltsanak ki valamilyen konkrét negatív hatást vagy, hogy azt valamilyen eszközzel sikerüljön elkerülni. Amennyiben konkrétan jelentkezik a negatív hatás veszélye, akkor a szervezet cselekedni fog, ugyanakkor annál többet a fenntarthatóság érdekében nem fog tenni, ami az érzékelhető veszélynek az elkerüléséhez szükséges.

Az elvárásnak való megfelelés is hasonló elemeket hordoz abban az értelemben, hogy ebben az esetben egyértelmű a vállalat számára, hogy mit kellene tennie, ugyanakkor többlet feladatokban, a megadottnál jelentősen több fejlesztésben az érintett valószínűleg nem gondolkodik. A fenntartható beszerzés eszköztára, modellje még kialakulatlan, kevés a másolható példa, melyek alkalmazása esetleg elvárásként megjelenhetne, sőt nemegyszer az elfogadtatás is kihívást jelent. A megoldások kreatív keresése tehát, elengedhetetlen, ezért a pozitív ösztönzőknek kiemelt jelentőségük lenne, hiszen a motiváció a minél nagyobb eredmény elérésére ösztönöz, mely kreatív megoldások keresésével lehetséges. Másrészt az így létrejövő megoldások másolható példákat is jelentenének.

2.4. A fenntartható beszerzés beszerzési vezetői interjúk tükrében

A kutatás során a fenntarthatósággal kapcsolatos gyakorlat megismerésére mélyinterjúk készültek. A kvalitatív módszer alkalmazására az érintettek alapvető definíciók értelmezésével kapcsolatos véleményének és általános hozzáállásának vizsgálata okán

került sor. 13 mélyinterjú készült, melynek tapasztalatait az alábbiakban ismertetjük.

A kutatás egyrészt feltáró, leíró, másrészt magyarázó jellegű (Babbie, 1996). Egyrészt a fenntartható beszerzéssel kapcsolatos elméleti háttér bemutatását, a hazai, különböző piacokon tevékenykedő beszerzők véleményének megismerését, összefüggések feltárását, az egyes piacokon tapasztalatot szerzett szakemberek válaszai alapján specifikumok azonosítását, magyarázatát tűztük ki célul.

A kutatás előkészítése során az interjúkkal érintett cégek honlapjait áttekintve azt feltételeztük, hogy a vállalatok kevésbé számszerűsítik fenntarthatósági szempontjaikat, céljaikat, ezért elsősorban az interjúkon elhangzottakra és másodlagos forrásból elérhető információkra támaszkodhatunk.

A mintában szereplő vállalatok hazai vezetőivel készítettük az interjúkat. A cégek profitorientált termelő vagy szolgáltató vállalatok. A vállalatok kettő kivételével multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai. Három válaszadó közintézmény, egy közülük a közsféra stratégiai beszerzője, így utóbbi a központi költségvetési szervek részére beszerzendő kiemelt termékkör tekintetében általánosabb vélemény megfogalmazására is lehetőséget nyújt.

Az interjúvázlatok egységes formáját az irodalom áttekintését követően készítettük el, melyet legalább egy beszerzésért felelős vezetővel készítettünk el minden válaszadó esetében. A vállalatok és válaszadók adatait elemzésünk során anonim módon kezeljük, következtetéseinket általános értelemben fejtjük ki. Elemzésünkhöz kapcsolódó másodlagos adatokat nyilvános adatbázisokból, vállalati weblapok áttekintéséből nyertük (pl. környezeti politika, etikai kódex).

Az interjúváz a következő volt:

- Szervezeti háttér, a beszerzés helyének ismertetése a szervezetben
- Fenntartható növekedés
 - o A fenntarthatóság definíciójának értelmezése az adott válaszadónál, főbb vállalati mutatók, mutatók beszerzési célokhoz kötése, hatása
- Környezet
 - o Környezeti szempontok megjelenése a beszerzési döntésben és a beszerzési folyamatban
 - o Zöld közbeszerzés definíciója, értelmezése

- Társadalmi felelősség
 - o Helyi közösségek, diverzitás, etika, jogkövetés, emberi jogok, biztonság témaköreit ölelte fel.

Az interjúk elkészítését követően két szakértő értékelését követően kerültek a válaszok a fentiekben ismertetett motivációs szempontok szerint besorolásra, melyek eredményét az alábbiakban ismertetjük.

Az interjú alanyok kiválasztásánál számos szempontot figyelembe vettünk, ezek közül a legfontosabb, hogy *olyan vállalatokat választottunk, akik vállalati szinten rendelkeznek fenntarthatósági (vagy környezeti és társadalmi felelősségvállalási) politikával, tehát számíthattunk arra, hogy ez a beszerzési gyakorlatban is érzékelteti hatását.* Ez nyilvánvalóan befolyásolta az eredményekből kirajzolódó képet (hiszen az egyes területeken alkalmazott eszközök száma feltételezhetően gyakoribb, mint az átlagosnál lenne), ugyanakkor elősegítette azt, hogy olyan interjú alanyokat választhassunk, ahol létezik a fenntartható beszerzésnek valamilyen gyakorlata és megfelelhessünk annak a vizsgálati célnak, hogy az eszköz és a mögötte levő motiváció kapcsolatát feltárjuk.

2.5. Az esettanulmányok tapasztalatai a motiváció szempontjából

Az interjúk eredményeinek vizsgálatánál a bejövő adatokat az elméleti részben leírt kutatási keret szerint tekintjük át a fenntarthatóság pillérjeit, majd a motiváció forrásait, majd a kettő kapcsolatát véve sorra. Cél megismerni azt a gyakorlatot, amely a fenntartható beszerzést a vizsgált vállalatoknál jellemzi illetve a motivációs tényezőket, amelyek biztosíthatják azt, hogy a beszerzés a gyakorlatban kezelni tudja a fenntarthatóság szempontjait s ezáltal a vállalati fenntarthatósági stratégiák milyen módon képződnek le a vállalati gyakorlatba. Az alfejezetben szereplő adatok úgy születtek, hogy az egyes interjúkat készítő szakértők az interjú összegzésekor értékelték az említésre került eszközöket (tevékenységeket) és az alkalmazást kiváltó motivációt (több motiváció is lehetséges) forrás és a motiváció jellege (pozitív hatás, megfelelés, vagy negatív hatás elkerülés) szerint. A 13 interjúban összesen 90 ilyen eszközt sikerült azonosítanunk. A következő részben a három pillérrel kapcsolatban megjelenő adatok erre a 90 eszközre vonatkoznak.

Növekedés

A beszerzési szervezet felé megfogalmazott legfontosabb elvárások döntően két csoporthoz kapcsolódnak. Az egyik az ellátás biztonsága, a másik a pénzügyi mutatók (pl. költségek, EBITDA) és a költségek megfelelő szinten tartása. Bár elvileg mindkettő összekapcsolható lenne a fenntarthatóság szempontjaival, az interjú tapasztalatok szerint a beszerzési területen ez csak ritkán, illetve kisebb jelentőségű kérdésekben van így. A célmeghatározások a beszerzést a rövid távú optimalizálás irányába mozdítják el, pl. az adott évi EBITDA mutatót kell optimalizálni és a beszerzés ne okozza a működés fennakadását. Egy-egy olyan szituációt találtunk (4 vállalat, mind a profitorientált szféra), ahol a költségek csökkentését összekapcsolták valamely a környezetvédelmet is támogató döntéssel, illetve 2 olyan eset volt, amikor a növekedés és a társadalmi felelősségvállalás kérdése összekapcsolódott. Az ellátásbiztonság hosszú távon való elérése, mint beszerzési cél csak egy esetben jelent meg. Az irodalomban leírt értékek tehát inkább csak áttételesen jelentenek célt a beszerzés számára.

Környezet

A beszerzés környezetet támogató szerepét három csoportra bontva vizsgáltuk. A 13 interjú során 31 olyan említés történt, ami ezekhez kapcsolódik. Ennek alapján azt tapasztaltuk, hogy a beszerzett termékek környezetbarát volta (18 említés, 11 vállalatól) és a beszerzési folyamatok zöldebbé tétele (16 említés, 10 vállalatól) viszonylag fontos a vizsgált vállalatok számára. Ugyanakkor a beszállító folyamataira már kevésbé figyelnek oda (6 említés, 4 vállalat). A kérdés kezelésére jellemzőek a sematikus megoldások (jogszabályok betartása, újrahasznált papír, elektronikus hulladékok visszagyűjtése, stb.) Az egy-két egyedi megoldások (pl. környezetvédelmi díj a beszállítóknak) a beszállítói folyamat kategóriában találhatók.

Társadalmi felelősségvállalás

A társadalmi felelősségvállalás területeit az elméleti összefoglalóban említett modellhez képest némiképp módosítottuk a kutatás során. Ennek keretében hat témát vizsgáltunk: a helyi közösségek, a diverzitás, az etika, a jogszabályok betartása, a munkabiztonság és az emberi jogok kérdését. A válaszok viszonylag széles skálán mozogtak, jóval nagyobb kreativitást és több egyedi megoldást mutatva, mint a környezeti kérdések esetében. Az eredmények a következők.

1. táblázat A társadalmi felelősségvállalás területeinek említési gyakorisága

	<i>Említés</i>	<i>Interjúk</i>
Helyi közösségek támogatása	10	8
Diverzitás	4	4
Etika	8	8
Pénzügyi felelősség, jogkövetés	7	7
Emberi jogok	4	4
Munkabiztonság	8	8

Szembevetve az adatokból, hogy a 4 téma (helyi közösségek, etika, jogkövetés, munkabiztonság) szinte azonos említést kaptak, míg a másik két téma a diverzitás és az emberi jogok azonos, ugyanakkor alacsonyabb említés számmal (4-4) szerepelt. Bár a számok egyezése a két csoporton belül valószínű a véletlen műve (az említések szóródnak a vállalatok között), a két csoport léte mégis jelzés értékű. A diverzitás és az emberi jogok kérdése (bár a társadalmi felelősségvállalás szempontjából fontos kérdések) a vállalatok zöme számára nem jelentenek a beszerzési oldalon kezelhető problémát, másik oldalról a beszerzési piacok sajátosságai miatt (globális szerződéseket az ázsiai beszállítókkal jellemzően az anyavállalat köti) nem is jelentenek valós problémát a beszerzés számára. Ennek alátámasztására talán két jellemző példát érdemes említeni. Az egyik, hogy a kisebbségek (demográfiaiilag és gazdaságilag) nincsenek jelen a beszállítói piacon, így nem lehet támogatni őket. A másik jellemző példa, hogy a beszállítói kör döntő többségénél egyértelműen nem jellemző a gyermekmunka alkalmazása (döntően európai és észak-amerikai beszállítói kör). Azaz a szakirodalom és a nemzetközi PSR kódexek ezt a két témát kezelik kiemelten, ugyanakkor itthon ezek értelemszerű okok miatt nem kapnak prioritást.

A motiváció jellege

A motivációk jellegét tekintve a válaszok között a megfelelés dominál (38 említés), majd a negatív hatás elkerülése (30 említés), végül pedig a pozitív hatás elérése (22 említés). A motivációs háttér értelmezéséhez a motiváció forrásának vizsgálata nyújt fontos háttérteret. A motiváció jellege és a motiváció forrása közötti kapcsolat a következőképpen alakul.

2. táblázat A motiváció forrása a motiváció jellege szerinti bontásban

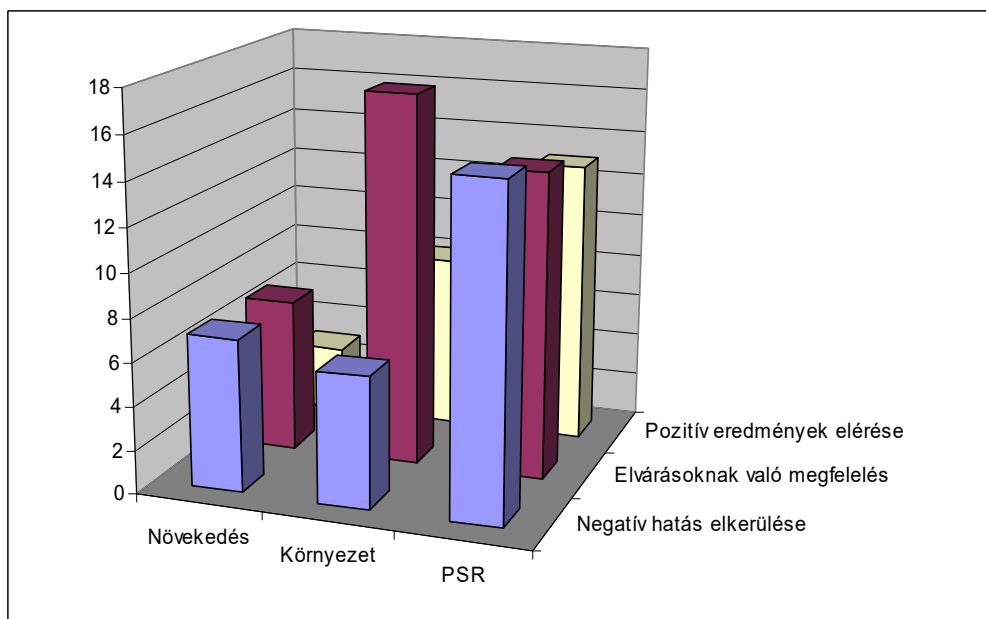
	<i>Negatív hatás elkerülése</i>	<i>Megfelelés</i>	<i>Pozitív hatás elérése</i>	<i>Összesen</i>
Egyén	6	3	15	24
Anyavállalat	4	22	10	36
Tulajdonos	2	2	0	4
Állam	7	0	0	7
Vevők	0	0	0	0
Beszállítók	0	0	0	0
Vezetők	14	16	8	38
Szervezetek	0	0	1	1
Versenytársak	0	3	0	3
Összesen	33	46	34	

A motiváció hátterében tehát az esetek többségében az anyavállalat, a vállalatvezetés, vagy az egyén (beszerzési vezető) áll. A negatív hatás elkerülésénél a vezetés mellett még jelentős szerepet tölt be az állam és az egyén is. A beszerzés értelemszerűen az anyavállalat és a vezetés elvárásainak próbál megfelelni. Ebben a kapcsolatban az anyavállalati célok dominálnak a vezetők által közvetített célokban, a piaci hatásoknak (versenytársak vagy vevők) szerepe minimális. Ezzel szemben a pozitív hatások elérésében az egyén saját értékrendje a legerősebb. Az adatokat némiképp torzítja, hogy a pozitív anyavállalati hatás 3 vállalathoz kötődik. A fenntarthatóság tehát ott épülhet be, ahol a szabályozás mélyére is eljutott a fenntarthatóság eszméje és a vállalati kultúrának szerves része, vagy pont ellenkezőleg, ott ahol a szabályozottság nagyon alacsony fokú, és pl. egy vezető egyéni szempontjai vezérlik azt, melyben egyéni értékrendjénél fogva a fenntarthatóság is szerephez jut.

A motiváció és a pillérek kapcsolata

Az esettanulmányok alapján meghatározott eszközöket vizsgálva az egyes pillérek és a motiváció jellegének kapcsolatát vizsgálva (lásd 1. ábra) számos következtetés megfogalmazható.

1. ábra Motivációk és a fenntartható beszerzés pillérjeinek kapcsolata



A növekedés esetében kevés hatás éri a beszerzést, a negatív hatás elkerülés és a megfelelés jelentenek fontos motivációt. A környezetnél a megfelelés a domináns motiváció, ugyanakkor viszonylag nagy arányban találunk példákat a pozitív és a negatív hatás elkerülésére is. A társadalmi felelősségvállalás területén viszont lényegében egyforma a három motiváció típus aránya.

Az 1. ábra alapján az elvárásoknak való megfelelés dominanciája tükröződik, melyet különösen a társadalmi felelősség esetében a negatív hatás elkerülésével kapcsolatos félelem dominálta aktivitás egészít ki. Pozitív hatás elérése csak a társadalmi felelősség tekintetében találtunk erős motivációt, azaz a többi vizsgált területen kevésbé képződnek le a vállalat stratégiájában hangoztatott fenntarthatósági elemek.

A beszerzéshez nagyon kevés olyan impulzus érkezik, amely a pozitív motiváció csoportjába sorolható lenne. A motivációk (pénzügyi célok, KPI-ok, tulajdonosi, anyavállalati elvárások) döntően nem olyan jellegűek, hogy a beszerzést ösztönöznék arra, hogy a vállalatok fenntartható beszerzési folyamatokat fejlesszenek és a beszerzési források kezelése során a fenntarthatóság eleinek érvényesítésére törekedjenek. Ameddig a pozitív ösztönzők súlya nem növekszik meg, addig nem várható, hogy a fenntarthatóság irányába mozduljon el az általános beszerzési gyakorlat.

A fenntarthatóság három pillérje szempontjából a motivációs tényezők hatása az alábbiakban foglalható össze.

I. A beszerzés növekedéshez történő hozzájárulása, mint fenntarthatósági feltétel még kevésbé tudatosodott, azaz alig képződött le a vállalatok gyakorlatában. (Igaz ezen a téren a szakirodalomban is vannak hiányosságok.) A vállalatok rövid illetve középtávon gondolkodnak, ezen időtávon fontos számukra a pénzügyi célok elérése és az ellátásbiztonság megoldása.

II. A környezetvédelmi vetület tekintetében jelent meg a társadalmi felelősségvállalást követően a legerősebben a negatív hatás elkerülése, mint motiváció. A vállalatok a fejlesztési döntésekben elsősorban tehát reaktív és nem proaktív módon reagálnak. Legfeljebb az energiatakarékosság kapcsán ismerték fel, hogy a „környezeti tudatosság” a szélesebb értelemben vett hatékonyság javítását is szolgálhatja. Ezen a ponton a beszállítói piac játszik sokszor kezdeményező szerepet, amikor a beszerzés felé jelezve az új termékek vagy szolgáltatások létét (és a kevésbé környezetbarát megoldásokhoz képesti üzletileg racionális voltát), a beszerzés gyakran elfogadja azokat.

III. A társadalmi felelősségvállalás esetében a motivációk igen gyengék, s erősen érződik az anyavállalat gyakorlatának másolása, egyszerű átvétele, vagy sikereivel történő pusztán azonosulás. Ugyanakkor itt a legjelentősebb a pozitív motiváció jelenléte, mely a személyes motivációs elemnek tudható be: vagy az egyén, vagy valamely vállalati felsővezető a saját egyéni értékeinél fogva helyezi előtérbe ezeket a megoldásokat.

Fenntarthatósági szempontból a válaszadók egyik pillér szempontjából sem számszerűsítik eredményeiket. (Ez megfelel annak, amit a kutatás előkészítése során feltételeztünk.) Több interjú alany is jelezte, hogy ennek nincs jelentősebb üzenetértéke a vevők felé, sőt a fogyasztónak küldött sokkal közvetlenebb értékesítési üzenetet szoríthatná hátrébe.

A fentiek motivációs háttérre vonatkozó részletes megállapítások:

1. A tulajdonostól származó elvárások általában pénzügyi jellegűek, mely pénzügyi szempontok fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységet általában közvetlenül nem indukálnak.

A beszerzés felé a tulajdonos által közvetített célok többsége pénzügyi jellegű. (EBITDA, megtakarítás) Tapasztalataink alapján a fenntarthatósági szempontokkal kapcsolatos számszerűsíthető mutatók általában vagy nem értelmezhetők, vagy elsősorban környezetvédelmi határértékeket, standard megoldásokat tartalmaznak. Itt elsősorban az élvezet prioritást, hogy a

szabályok be nem tartása miatt ne kapjon a vállalat büntetést (pénzügyi következmény).

Egy érdekes példa, hogy a szállítók környezetvédelmi teljesítménye kapcsán pedig egy interjúalany megjegyezte, hogy a beszerzés ezzel a kérdéssel kifejezetten azért nem foglalkozik, mert ettől eredmény pénzügyi szempontból nem várható, mely szintén alátámasztja véleményünket.

2. Az anyavállalathoz, illetve a vállalati vezetéshez való viszony értelemszerűen fontos meghatározó tényező. Az eszközrendszerben az anyavállalati megoldások és szemlélet átvételét látják szívesen, az egyéni megoldások gyakran nem favorizáltak. Ugyanakkor számos pozitív példát is az anyavállalat indított el.

Az anyavállalattól, vállalatvezetéstől számos jelzés érkezik arra, hogy a fenntarthatóság valamely területén előrelépés történjen. Ez jelentheti olyan vállalati kultúra kialakulását, amelyben a fenntarthatósági szempontok, vagy a környezetvédelem a szervezet egésze számára magától értetődő. Ugyanakkor sokszor csak a mechanikus átültetést sürgetik. Előfordul, hogy az anyavállalat etikai kódexének automatikus átvétele a helyi sajátosságok figyelembevétele nélkül történik, vagy a felsővezetés kezdeményezésére a tanácsadó által elkészített kódex helye a fiókban van. Az önállóság korlátozása mellett ugyanakkor kényelmes megoldás is egyben az egységes megjelenéshez kötődő egységes célmeghatározás.

3. A fenntarthatóság eszközei akkor tudnak igazán érvényesülni, ha a vállalati kultúrába beágyazottan jönnek létre, hatásuk egyébként marginális marad.

Az interjúk tapasztalatai alapján a társadalmi felelősségvállalás és a környezetvédelem eszközei akkor értek el eredményeket, ha azok a vezetés átfogó támogatásával a vállalati kultúra részévé váltak. Amennyiben a vezetőség támogatása egy környezetvédelmi, vagy egy társadalmi felelősségvállalási politika külső tanácsadóval való elkészíttetésére terjed ki, akkor ezek az anyagok kikerülnek a vállalati honlapra, de a mindennapi folyamatokban, döntésekben aligha érvényesülnek. A személyes értékek hatása (lásd 9. pont), a vállalati kultúra átfogó támogatása nélkül csak kisebb akciókra terjedhet ki.

4. A jogszabályok követéséhez kötő kötelezettségekről szinte mindenki említést tett.

Ez egyik oldalról mutatja azt, hogy a jogszabályok betartására a nagy vállalatok jelentős figyelmet fordítanak: így ezek szerepe a fenntarthatóság előmozdításában jelentős lehet.

A jogszabályok követése azonban esetenként csak olyan kérdéskört érint, melyhez a válaszadók vagy kevésbé értettek, vagy saját cégük esetében például a környezetvédelmi szempontok érvényesülése eleve olyan fontosságú, hogy ezzel szakapparátus foglalkozik. A szakapparátus pedig vétőjoggal, vagy véleményezési joggal bír fontosabb beruházások előkészítése során, azaz fajsúlyos beszerzési döntések meghozatalakor. Ez utóbbi esetekben tehát a nagy kockázati elemként megjelenő pl. környezetvédelmi kötelezettségeknek való megfelelés egyben vállalati rutinná is válik.

Hasonló jellegű a Munka törvénykönyvének való megfelelés ellenőrzése során a motiváció hiánya is, tekintettel arra, hogy a beszállítói kör széles, így nem fenyeget veszély, ha a felelősség kizárására irányuló lépések nem bizonyulnak elegendőnek.

5. Külső piaci környezet, így különösen a vevők csak korlátozottan képesek ingert közvetíteni a fenntarthatósági célok megfogalmazása és figyelembevétele iránt.

A fogyasztók elvárásai, a versenytársak viselkedése, a globális felmelegedéshez köthető általános figyelem korlátozottan képes ingert közvetíteni a vállalatok felé. A fenntarthatósági célokkal kapcsolatos stratégiai döntések azonban az anyavállalatnál születnek. Így csak a nemzetközi cég anyavállalatánál jelentkező hatás érezteti hatását, a hazai fogyasztó véleménye még nemigen számít. A publikussá tett környezetvédelmi és társadalmi felelősségpolitikák beszerzési kérdésekkel alig-alig foglalkoznak.

6. Kiemelkedő az egyéni szerepvállalás, a beszerzési vezető, vagy vállalatvezető attitűdjének leképeződése pl. környezetvédelmi, vagy védett foglalkoztatók támogatása tárgyában gyakran eredményez a vállalati kultúrából nem adódó,

fenntartható beszerzéshez kötődő tevékenységet. (helyi közösségek támogatása, szellemi fogyatékosok foglalkoztatása).

Előbbieik alapján tehát a vezető példamutatása, személyes indíttatása, gyakran eltérően a vállalati kultúrától, vagy célzottan erősítve azt, valójában a vállalat fenntartható beszerzéshez kötődő tevékenységét erősíti, melyet a vezető minden eszközzel a nyilvánosság tudomására is hoz. Ebben a helyzetben a vezető tehát több szempontból is motivált a fenntarthatósági elemek létének feltárásában, és a környezet tudomására hozásában.

Az interjúk egyes pillérekre vonatkozó általános tapasztatai a következőképpen foglalhatóak össze:

1. A fenntartható beszerzésnek önmagában nincs, vagy visszafogott a PR szerepe.

Amennyiben a marketing tevékenységgel együtt azonos vezetőhöz tartozik, úgy a PR szerep is megjelenik. Esetenként felmerült a PR üzenetek közé nehezen illeszthető, további, bonyolult üzenettel kapcsolatos közömbösség, melytől tartanak a cégek. Az újdonság erejében tehát egyben kockázatot is látnak, bár elismerik újszerű üzenetek megfogalmazásának fontosságát.

Olyan őszinte véleményt is hallottunk, melynek értelmében az emberi jogokat lazábban kezelő szállító amennyiben nem szállíthat, úgy vélhetően drágább lesz a piacon, ezért nem biztos, hogy megéri utánajárni a kérdésnek. Nem a beszerzés tehát, a válaszó véleménye szerint a hatékony eszköz pl. a gyermekmunka kiküszöbölésére. A társadalmi felelősségi kérdéseket tehát az egyén szintjén kell komolyan venni és megoldani. Ez a vélemény, azonban nem a hivatalos PR része.

2. A vizsgált vállalatok jelentős részénél nem számszerűsítik a fenntarthatóság terén elért eredményeket. Ez alól sokszor csak az jelent kivételt, ha mérhető a megtakarítás.

Nem számszerűsítik a védett foglalkoztatókkal, vagy kis- és középvállalkozások alkalmazásával kapcsolatos eredményeiket, illetve nem is végzik el a tiszta verseny biztosításán túl legalább a beszállítók besorolását fenti szempontok szerint. Egy esetben hatékonyságmérés végzésének hiányát adatbázis hiányával indokolták, annak ellenére, hogy másfél millió technika terméket tartalmazó katalógus áll a beszerző szervezet rendelkezésére.

A fenti szempontok figyelembevételének elmaradását általában a verseny elsődlegességével indokolták. Esetenként, az intézmény tevékenységéhez kötődően természetes a védett foglalkozatok megjelenése, vagy a helyi közösségekkel való kapcsolattartás a helyi kis és közepes vállalkozások előnyben részesítése is elősegítheti, azonban utóbbi elemek csak helyi sajátosságokhoz, vagy a tevékenység jellegéhez köthető. A PR értékét azonban a fenti szempontokat figyelembe vevők sem emelték ki ennek a lehetőségnek.

3. A fenntarthatósági szempontokhoz kötődő, védett foglalkoztatókat, vagy hátrányos helyzetű csoportokat érintő legszínesebb tevékenységeket kreatív szerepfelfogás a társadalmi felelősséghez kapcsolódó kezdeményezések jellemezték.

Tekintettel arra, hogy mindez a kkv-k, szellemi fogyatékosok, stb. előnyben részesítését, az interjúalanyok számára sokrétű tevékenység kifejtésére adott lehetőséget a téma. A helyi csoportkezdeményezésektől, a személyes hozzáállás és érzelmek kifejezéséig olyan sokféle szerepfelfogással találkoztunk. Tekintettel arra, hogy a személyes, cégtől független szerepvállalás, bár példaértékű, nem képezte kutatásunk tárgyát. A vezető személyes attitűdje és annak fontossága a vállalati kezdeményezések során ugyanakkor bebizonyosodott, hogy kulcsfontosságú, a fentiek alapján.

4. A zöld beszerzés területén egyértelmű célok, számszerűsíthető eredmények is látszanak, még ha erősen limitált formában is. A vállalatok - a zöld beszerzést amennyiben az elsősorban a jogszabályok követését jelenti - már nem versenyelőnyként, hanem alapvető kritériumként, minimális elvárásként értékeli.

A környezetvédelem kifinomultabb, a globális felmelegedéshez köthető, szélesebb tudásbázist és szakértelmet tükröző célrendszerére példát csak kevés esetben találtunk. A szabványok követelményekre történő leegyszerűsítése nem általános (ISO 14001 megkövetelése), a jogszabályi előírások figyelembevételének kötelezettsége kivételével. Olyan iparági sajátosságok, mint saját erőmű építése, a környezetvédelmi szempontok maximális figyelembevételével, a kérdést egyes esetekben kiemelik, s a környezetvédelmi szempontokon túl a helyi közösségek ellátás-biztonságának biztosítása céljából is példaértékűnek mutatják be.

A zöld beszerzési megoldások mögött sokszor végső soron költségtakarékossági szempontokat, vagy személyes környezeti értékrendeket találtunk.

5. A lokális megoldások alkalmazása nem tipikus, a globális sémák hazai helyzetre illesztése, alakítása inkább elfogadottnak tekinthető.

A globális problémák azonban kevésbé képesek a helyi problémákra választ adni. Például hazánkban a gyermekmunka szerepe és aránya alacsonyabb, míg nemzetközi szinten aktív harc folyik ellene. Azonban a kisebbségi munkavállalókkal kapcsolatos tapasztalatok egyrészt értelmezhetetlenek a globális vállalati megközelítésben, másrészt helyi problémaként nem képesek kezelni, ezért elsősorban annak nem létező voltára, vagy a vállalat számára nem jellemző jellegű utalnak. Gyakoriak a humoros megszólalások, azaz az érintettek nem veszik komolyan a kérdést, s vélhetően jelentéseikben nem emelik ki ennek fontosságát, vagy lokális problémaként az erre adott válaszlehetőségeket sem mérlegelik. Volt azonban példa a környezetvédelemre vonatkozó konszern szintű irányelvek lokális adaptációjára, mely azonban elengedhetetlen volt azok alkalmazása szempontjából.

6. Vevőként a beszerzők elsősorban a felelősség kizárás eszközét alkalmazzák, ami nem jelent igazi ösztönzést a beszállítónak arra, hogy a fenntarthatóság szempontjait tekintve fejlődjön, hiszen ez számára nem jelent versenyelőnyt.

A beszállítók informálása, közös megoldások keresése ugyan megjelenik, s akár díj formájában is jutalmazásra kerül egy-egy beszállító, azonban a fejlődés elsősorban hatékonyabb közös munkát, mintsem a közösség számára előnyösebb, fenntarthatóbb környezetet kell, hogy eredményezzen.

7. A közbeszerzésben érintett intézmények lehetőségeiket teljes mértékben korlátok között érzik a fenntarthatósági szempontok érvényesítésében.

Ennek azonban oka a beszerzők kockázatkerülése, s a kormányzati célok közbeszerzéssel kapcsolatban megjelenő, a hatékony közpénzelköltést kevésbé eredményező, egymásnak gyakran ellentmondó célok együttes érvényesülésének igénye. Az adófizetési morál növelése és a körbetartozások csökkentése egymásnak ellentmondó szabályozást eredményez, melyet a

jogalkalmazók szükségszerű kötelességként teljesítenek, s ezzel egyben úgy érzik, mindent megtettek. A kockázatkerülés és jogbizonytalanság tehát egy kevésbé kreatív, ellenben adminisztratív szempontból példaértékű beszerzési gyakorlatot eredményez, mely mögött meghúzódó pl. fenntarthatósági elemek gyakran rejtve maradnak, kifejezetten az esetleges jogorvoslati eljárástól való félelem miatt.

A készült esettanulmányok feldolgozásánál megvizsgáltuk a beszerzés adott érintett csoporttal való kapcsolatát. A beszerzés ezek tapasztalata szerint az államtól, a tulajdonosoktól, az anyacégtól/vezetéstől és a vevőktől és a szervezetben dolgozó egyénektől kap impulzusokat. Ezért az eredeti hármas motiváció-csoportot felbontottuk és az interjúk tapasztalatai alapján kiemeltük a legfontosabb, többször említett, vagy az interjúalanyokra jellemző motivációs elemet. Célunk a motivációs elemek közül néhány kiemelése volt, mely számszerűen mutatja a vállalatok érdeklődését, vagy érdektelenségét tekintetükben.

A 3. táblázat a szakirodalomban leginkább tárgyalt legfontosabb motivációk és a fenntarthatóság pillérjeinek kapcsolatát mutatja be az interjúkban elhangzott példák alapján.

3. táblázat Motiváció jellege és a fenntarthatóság pilléreinek kapcsolata

Motivációk	Fenntartható növekedés	Környezet	Társadalmi felelősség
1. Jogszabályok követése		x	x
2. Minimális elvárás, alapvető kritérium, már nem versenyelőny, nem kötelező, de illik		x	
3. Multinacionális anyavállalat elvárásainak való megfelelés	x	x	x
4. Egyéb tulajdonosnak (pl. állam) való megfelelés	x	x	
5. Belső megoldások kialakítására, kreativitásra ad lehetőséget			x
6. Egyéni szerepvállalás		x	x
7. Vevőktől érkező motiváció			
8. PR szempont			

A környezeti és társadalmi felelősség kérdése tehát más-más aspektusból, de hasonló fontossággal bír. Közös motivációs elemként e két aspektus viszonylatában a jogszabályoknak való megfelelés, a multinacionális vállalat elvárásának való megfelelés, továbbá az egyéni szerepvállalás jelenik meg mindkét esetben.

Mindegyik aspektus esetében a jogszabályoknak való megfelelés tetten érhető, bár a fenntartható növekedés esetében ezen kötelezettségeket másként értelmezték az egyes vezetők.

A vevői motivációt azonban egyik esetben sem jelölhettük, mint motivációs tényezőt. Ennek oka egyrészt a korábbiakban már ismertetett PR szempontok másodlagossága, másrészt a vállalatok óvatossága. A nem egyértelmű elvárás a vevők részéről, a termékek, szolgáltatások árának esetleges fenntarthatósági okokból történő megemelésének elutasítása, mind-mind a kérdés pénzügyi szempontként kezelését támasztják alá.

2.6. Az interjúk tapasztalatainak összegzése

Kifejezetten a fenntartható beszerzés területén ez idáig kevés tanulmány született, és kevés olyan elméleti kutatás ismert, mely tág teret ad a vizsgálatoknak bizonyítva, hogy a beszerzés képes a gyakorlatban is kezelni a fenntarthatóság szempontjait, hozzájárulva ezzel a vállalati kultúra fejlődéséhez, megújulásához.

Kutatásunk során fel kívántuk hívni a figyelmet a fenntarthatósági szempontok érvényesülésének szegényességére, tovább a vezető egyéni szerepvállalásának, és az anyavállalat elvárásainak lokális megoldásokra leképezett valódi érvényesülésének fontosságára.

Eredményeink között kulcsfontosságú a vizsgált vállalatok önálló kezdeményezésének hiánya, s passzív szerepvállalásuk egy olyan témában, melynek értelmezését, mérőszámaik kialakítását, saját definícióik megtalálását épp, hogy megkezdték. Van olyan érintett, aki már kialakította saját értelmezését, van, aki inkább csak ötletekkel rendelkezik.

A válaszadók saját definíciói közül érdemes felidézni néhányat:

„A fenntarthatóság a beszerzésben maga az innovativitás.”

„Fenntartható beszerzés definíció nem létezik, az egész rendszert kell nézni, s a beszerzésnek folyamatosan fejlődnie. Már nem étolajat veszünk, hanem ómega zsírsavat vizsgálunk, szociális felelősséggel viseltetünk az egészséges táplálkozás iránt.”

„A fenntartható beszerzés értelmezés azt jeleni, hogy akitől veszünk, attól hosszabb távon is lehessen venni.”

A fenntartható beszerzés tehát egyén, vagy vállalat specifikusan kezd tudatosodni a beszerzőkben, azonban tartalmi szempontból még kiegészítésre szorul. A rövid távú pénzügyi célok dominánsabbak, nem figyeltek fel a fenntarthatósági szempontok fontosságára, sem a vállalat hosszú távú eredményessége, sem esetleges későbbi kockázatok elkerülése, sem a beszerzés beszállítói teljesítményre tett hatása szempontjából.

A kevés aktív vállalatfejlesztési stratégia gyenge beszállítófejlesztést eredményez, melynek során a pénzügyi szempontok előnyben részesítése elfedi a lehetőségeket, melyek az együttműködésben, a hosszú távú, a környezetért, vagy akár a védett foglalkozatókért, vagy a jogszerűen foglalkoztatott alkalmazottakért való közös fellépésben ölhetnek testet.

A vizsgált példák között a passzív stratégiák lelhetők fel elsősorban, (például beszállítótól jövő innovatív kezdeményezések értékelése), mely nem feltétlenül jár együtt azok aktív segítségével, bátorításával, s a hosszú távú együttműködés lehetőségének felvázolásával.

A kutatás alapvetően feltáró jellegű volt. A tevékenységekkel kapcsolatos eredmények azt mutatták, hogy a fenntarthatóság három pillére közül a beszerzés szerepe leginkább a környezeti tevékenységek esetében körvonalazható. A beszerzésnek nyilván valóan van a vállalati eredményességben szerepe, ugyanakkor a fenntartható növekedéssel való kapcsolat kevésbé kidolgozott. A társadalmi felelősség vállalással a kapcsolat inkább áttételes. A három pillér közül a környezeti mutatkozott a legbeágyazottabbnak is: itt voltak a legaktívabbak a cégek, s a beszerzés felé is itt fogalmazódott meg a legkomplexebb elvárás-rendszer, azaz a beszállítókra tett hatás is valószínűleg itt volt a legerősebb. Következő kutatási projekt fókuszába ezért a fenntarthatóság pillérjei közül a környezeti pillért emeltem ki.

3. Beszerzési tevékenységek és környezeti motiváció

A környezeti tényezők fontossága a vállalati működésben ma már általánosan elfogadott a szakirodalomban, s a környezeti kérdésekkel kapcsolatos publikációk jelentős része foglalkozik a zöldbeszerzés és a zöld ellátási láncok vizsgálatával. A szakirodalom számos előnyét megfogalmazza a szerzési gyakorlat „zöldebbé tételének”. Ezeket a pozitív hatásokat legátfogóbban talán Bowen et al (2006) irodalom-összefoglalója összegzi, amely kiemeli azt, hogy a szerzés több vonatkozásban is multiplikátor hatással bír. Egyrészt a társadalmi hasznosság fontos, amelynek része a beszállítói körre gyakorolt diffúziós hatás, ami így a gazdaság jelentős részére nyomást gyakorol. Másrészt a piaci lehetőségek vállalati gyakorlatba építésével tudja támogatni a vállalati célokat: csökkentheti a költségeket, reputációs kockázatokat, elősegítheti a piaci elvárásoknak való megfelelést. Harmadrészt javíthatja a szerzési munka minőségét, hiszen növeli az ellátási biztonságot, költségeket csökkenthet, javíthatja a külső és belső kapcsolatokat.

Az irodalom szintjén ezek az előnyök igen meggyőzőek, ugyanakkor a vállalati gyakorlatot vizsgáló kutatások alapján az érzékelhető, hogy a környezeti tényezők szerepe nem vált átütővé a vállalatok összességének szerzési gyakorlatában. Éppen ezért érdemes vizsgálni, hogy milyen motivációs tényezők hatnak az egyes vállalatokra, és azok hogyan hatnak a szerzési tevékenységekre, valamint milyen egyéb tényezők befolyásolják azt, hogy figyelmet fordít-e egy vállalat a környezeti tényezők szerzésben való figyelembevételére.

Az OTKA Fenntartható ellátási lánc kutatásunk (OTKA-K 105888 számú projekt) Zöld szerzés kutatás alprojektjének célja a zöldbeszerzési gyakorlat elemzése és az azt befolyásoló tényezők vizsgálata volt. A kutatás során Zsidisin és Siferd (2001, p 69) definícióját használtuk kiindulásul. Ennek értelmében „Egy cég környezeti szerzése a szerzési politika része, a természeti környezethez kapcsolódó aggodalmakra válaszul elvégzett tevékenységeket és létrehozott kapcsolatokat foglalja magában.” Ilyen értelemben igyekeztünk azonosítani azokat a tevékenységeket, amelyek a belső, illetve a külső kapcsolatokban a környezeti szempontok figyelembevételére, beépítésére

irányultak. Ezek háttéréül a kutatás egyik fő eleme volt, hogy irodalmi források alapján kialakításra került egy olyan beszerzési tevékenységi keretrendszer, mely összefoglalja azokat a tevékenységeket (eszközök alkalmazása, bekapcsolódás vállalati folyamatokba), amelyek segítségével a beszerzés érvényre tud juttatni környezeti szempontokat.

A projekt során kiemelt szerepet kapott a befolyásoló tényezők vizsgálata. Azaz a kutatás másik szála a zöldbeszerzési gyakorlatot meghatározó tényezőkhez és motivációs tényezőkhez kötődik. Néhány kiemelt tényező (így az egyén, a vállalati méret) azonosítása és azoknak a beszerzési gyakorlatra (azaz a beszerzési tevékenységekre) tett hatásának elemzése. A kutatási projekt részeként foglalkoztunk a vállalati és a közbeszerzési gyakorlat különbségeinek (mind a tevékenységek, mind a motivációs háttér vonatkozásában). Irodalmi források alapján összegzésre kerültek olyan elemek, amelyek a szervezetek beszerzési gyakorlata szempontjából különbséget jelenthetnek, s felállításra került egy kutatási modell, melybe be lett építve a fenntarthatóság kutatás során az egyéni motivációkkal kapcsolatosan kialakított modell. A kialakított kutatási modell egyes főbb elemeit egy kérdőíves felmérés adatbázisának segítségével elemeztem. Ennek a kutatásnak a fontosabb eredményeit fogja a fejezet bemutatni. A fejezet felépítése a következő lesz:

- a 3.1. alfejezet a két fő terület a beszerzési gyakorlatok és a motiváció témájával kapcsolatos szakirodalmi kérdéseket mutatja be.
- a 3.2. alfejezet a kérdőíves felmérés lebonyolításával kapcsolatos fontosabb pontokat részletezi.
- a 3.3. alfejezet a környezeti szempontokkal kapcsolatos egyéni attitűd csoportok eltéréseit elemzi
- a 3.4. alfejezet a vállalati méret hatását vizsgálja, összeveti a minta KKV és nagyvállalati válaszadóinak jellemzőit
- a 3.5. alfejezet a vállalati és a közbeszerzési gyakorlat eltéréseit és annak háttérét elemzi.

3.1. A Zöldbeszerzés kutatás irodalmi háttere

A Zöldbeszerzési kutatás során a zöldbeszerzési gyakorlat és a motivációs hatások kapcsolatát vizsgáltuk. A vizsgálat módszere a kérdőíves felmérés volt. A kérdőív

kialakításához és a kutatás részprojektjeinek a feltáráshoz irodalomelemzést végeztem. Az irodalomelemzésnek azokat a témáit, amelyek a kérdőív háttéréül szolgáltak foglalja össze a jelen fejezet. A kérdőíves felmérés során a motivációs háttérrel, a KKV-k és a nagyvállalatok jellemzőit elemeztük, illetve a vállalati és a közbeszerzési gyakorlatot vetettük össze. Ezeknek az elemzéseknek az irodalmi háttérét és az elvégzett elemzések eredményeit a kutatási kérdésekkel és eredményekkel összekapcsolva a kötet 3.3, 3.4, valamint 3.5 fejezete mutatja be.

3.1.1. A zöldbeszerzés tevékenységei a kutatásokban

A nemzetközi szakirodalom nagy terjedelemben foglalkozik a környezettudatos vállalatirányítás kérdésével, melynek egy területe a zöldbeszerzés. Meglepő módon kevés azon tanulmányok száma, amelyek gondolatokat tennének közzé arról, hogy milyen tevékenységeket is érthetünk ide illetve a vállalati gyakorlatban mennyire végzik ezeket. Ugyanakkor azért is volt fontos a tevékenységekkel foglalkoznunk, mert a zöld beszerzés definícióként a szakirodalom olyan meghatározásokat említ, amelyek a tevékenységeknek a körét ragadják meg. Éppen ezért a következő rész a nemzetközi szakirodalomban leginkább idézett írásoknak az eredményeit mutatja be időrendi sorrendben. Az irodalmi áttekintésnek a célja kettős. Egyrészt az időrendi áttekintéssel a zöldbeszerzés megközelítésének fejlődését is érdemes felvázolni, másrészt az azonosított tevékenységek, s a belőlük képzett struktúra szolgált a kutatás empirikus részében a kérdőív alapjául a beszerzési gyakorlatok azonosítására.

Zöldbeszerzéssel kapcsolatos témában a nemzetközi szakirodalomban az 1990-es évek második felében jelentek meg először nagyobb számban publikációk. Az egyik első Min és Galle (1997) tanulmánya, akik a zöldbeszerzés tevékenységeit modelljükben alapvetően két csoportra bontják: az erőforrás csökkentésre (recycling, újrafelhasználás, és az erőforrás változtatás és kontrollra) valamint a hulladék csökkentésre.

Nem sokkal később témánk szempontjából két érdekes nemzetközi felmérés is született nagyjából egy időben. Carter et al, (1998) tanulmánya az USA és Németország vállalatainak beszerzési gyakorlatát veti össze. A tanulmány zöldbeszerzésnek azt értelmezi, amikor a beszerzést bevonják olyan tevékenységekbe, amelyek célja a recycling (újrahasznosítás), az újrafelhasználás (reuse), és az erőforrás csökkentés

(source reduction) elősegítése. Kutatásukban a termelő vállalatok beszerzéseit állítják a központba, ahogy a zöldbeszerzés kiemelt tevékenységeiből érezhető.

A másik tanulmány is nemzetközi összehasonlítást végez: Arnold et al, (1999) egy beszerzési kutatás során a beszerzés jövőjét meghatározó stratégiai területek egyikeként azonosította a környezeti szempontok beépítését, s egy kérdőíves felmérés segítségével vizsgálta a zöldbeszerzéssel kapcsolatos tevékenységeket. Legfontosabb eredményként a következőket kell kiemelnünk: a cikk 13 zöldbeszerzési feladatot azonosított. Ezzel túllép a már említett két tanulmány által leírt tevékenységeken, hiszen több új tevékenységet is bevon a vizsgálatba így pl. vizsgálja a termékfejlesztésbe való bekapcsolódást is. A kutatás jelezte, hogy mind az észak-amerikai, mind az európai cégek várakozása az volt, hogy a környezeti szempontok súlya növekedni fog a beszerzésben. Érdekességgként érdemes megemlíteni, hogy a magyar adatok több vonatkozásban is statisztikailag szignifikáns eltérést mutattak a nemzetközi minta válaszhhoz képest. Hazánkban a beszerzés bevonása a termékek energia- és anyagtakarékosabb tervezésébe lényegesen magasabb volt, mint az észak-amerikai vállalatoknál, ugyanakkor lényegesen kevésbé voltak bevonva a feleslegessé vált berendezések értékesítésébe illetve a veszélyes anyagok megsemmisítésébe. Ez a felmérés is termelés-orientált, ugyanakkor a mintában (igaz a beszerzés akkori fejlettségét tükrözve) a termelő céghez képest kisebb elemszámmal, de szerepelnek szolgáltató cégek is. Azaz a kutatás Min és Galle (1997) és Carter et al (1998) publikációihoz képest két tényezőben is felmutat új elemeket: a zöldbeszerzés nem csak a termelő, hanem a szolgáltató vállalatok számára is releváns, valamint a beszerzés stratégiai szállítókezelési feladataiban is azonosít lehetséges tennivalókat.

Zhu et al (2005) cikkében a zöldbeszerzési tevékenységek motivációs háttérét helyezi középpontba. A kérdőíves felmérés húsz olyan tényezőt jelöl meg, amellyel a beszerzési gyakorlat leírható, s a korábbi amerikai felmérések után a kínai termelő vállalatok gyakorlatát vizsgálják. Lényegében hasonló célokkal, de finomított és strukturáltabb modell alapján elemzik egy későbbi tanulmányban (Zhu et al, 2013) a gyakorlatot, ahol a zöld beszerzést kilenc tényező segítségével követik nyomon, ugyanakkor részévé teszik a zöld ellátási lánc menedzsmentnek. Ennek a tényező csoportjai a környezeti tervezés (eco-design), a belső környezeti menedzsment, a beruházás visszanyerés (investment recovery), és a vevőkkel való környezeti szempontú kooperáció. Ahogy ennek az írásnak

a megközelítésére, úgy az elmúlt időszakban megjelent cikkek jelentős részére is jellemző, hogy a zöldbeszerzést egy tágabb kontextusban, a zöld ellátási lánc koncepció részeként értelmezik. Így például ebben a megközelítésben született Hasan (2013) írása, mely ezeket a kapcsolatokat a következőképpen rendszerezi: vállalaton belüli környezeti tevékenységek, beszállítókkal és vevőkkel kapcsolatos gyakorlatok, környezettudatos termék és folyamatfejlesztés. Az ellátási lánc szemlélet tehát egyrészt a beszerzés belső folyamatokba és külső kapcsolatrendszerbe való beágyazottságát vizsgálja (Zhu et al, 2005, Zhu et al, 2013), másrészt a beszállító menedzsmenttel kapcsolatos növekvő feladatokat hangsúlyozza (Gavronski et al, 2011, Tachizawa et al, 2015, Pató, Kiss, 219, Govindan et al, 2020).

Bár a zöldbeszerzés témakörében meglehetősen szakcikkek száma jelentős, a fenti idézetekből látható, hogy viszonylag kevés tanulmány vállalkozott közülük arra, hogy a zöldbeszerzés gyakorlatát empirikusan is tesztelhető tevékenységekre bontsa le. Ezek közül a publikációk közül a korábbiak erősen termelésközpontú megközelítésben gondolkodnak, míg az újabb írások már inkább ellátási lánc szemléletben rendszerezik a tevékenységeket, kiemelve a beszállítói kör menedzsmentjével kapcsolatos tevékenységek jelentőségét.

Mindez azt tükrözi vissza, hogy a szakirodalom a zöldbeszerzési tevékenységek feltérképezésére még nem fordított kellő figyelmet, holott segíthetné a gyakorlatot a rendszerező modellek létrehozása, eltérő iparági gyakorlatokra való értelmezése, a beszállítói és saját tevékenység hatásainak együttes értékelése. A kutatás során ezért fontos részfeladatnak tekintettem, hogy egy ilyen keret készüljön, s a kérdőíven keresztül segítségükkel értékelni lehessen a válaszadók zöldbeszerzési gyakorlatát. A 4. és az 5. táblázat az azonosított publikációkban vizsgált zöldbeszerzési tevékenységeket rendszerezi.

4. táblázat A zöldbeszerzés tevékenységei- kapcsolódás a vállalatban belül

	Rövid leírás	Források
Kapcsolódás vállalatban belüli folyamatokhoz		
A) Kapcsolódás a termék specifikáció kialakításához	A specifikáció készítésébe a beszerzés is bekapcsolódik, s a gazdasági szempontokkal együtt környezeti szempontokat is megjelenítenek (forrás csökkentés, újrahasznosíthatóság, veszélyes anyag tartalom csökkentése, csomagolás)	Arnold et al. (1999), Hasan (2013)
B) Kapcsolódás a termék- és folyamatfejlesztéshez	A beszerzés bekapcsolódik termék- és folyamatfejlesztési tevékenységbe, s figyelembevesznek olyan környezeti szempontokat, mint újrahasznosíthatóság, alacsonyabb veszélyesanyag-tartalom, kevésbé szennyező folyamatok	Carter et al. (1998), Arnold et al. (1999), Zhu et al. (2005), Hasan (2013), Zhu et al. (2013)
C) Kapcsolódás a visszutas logisztikai feladatokhoz	Az elhasznált, meghibásodott anyagok/termékek gyűjtése és hasznosításáról való gondoskodás, felesleges készletek értékesítése	Arnold et al. (1999), Zhu et al. (2005), Zhu et al. (2013)
D) Kapcsolódás a vállalati környezeti rendszerekhez	Bekapcsolódás a környezeti adatokba	Zhu et al. (2005), Hasan (2013), Zhu et al. (2013)

A tevékenységek első csoportja a vállalatban belüli tevékenységek összekapcsolódását, a beszerzés integrációját vizsgálja. A vizsgált források szempontjai négy csoportba sorolhatóak be, így kritikus tevékenység a beszerzési folyamat indításakor a specifikáció készítése, egy tágabb kontextusban a beszerzés stratégiai szerepét a termék és folyamatfejlesztésbe való bekapcsolódása adja, környezeti szempontból kritikus még a visszutas logisztikai folyamatokhoz való csatlakozás, s végül a kapcsolódása a vállalati környezeti rendszerekhez.

A második csoportba azok a tevékenységek kerültek, amelyeket a beszerzés végez annak érdekében, hogy a megszerzett inputok jobb környezeti sajátosságokkal rendelkezzenek, vagy az előállítási folyamatuk környezeti szempontból kedvezőbb legyen, vagy a

beszállítót segítik abban, hogy környezeti szempontból jobb megoldások biztosítására legyen képes.

5. táblázat A zöldbeszerzés tevékenységei- kifelé irányuló tevékenységek

Beszállítókkal kapcsolatos tevékenységek		
A) Beszállító kiválasztás és termék behatárolás	A beszállító kiválasztás a termék környezeti jellemzőivel kapcsolatos szempontok figyelembevétele (pl. a termékre vagy a csomagolásra vonatkozó kritériumok figyelembevétele, korlátozások a termék tartalmára, összetevőire vonatkozóan, termékélelciklus elemzés)	Carter et al. (1998) Zhu et al. (2005), Zhu et al. (2013)
B) Beszállító értékelés	A beszállító értékelés elvárásokat fogalmaz meg a beszállító folyamataival szemben (pl. a beszállító rendelkezzen ISO 14001-es minősítéssel)	Arnold et al. (1999), Zhu et al. (2005), Zhu et al. (2013), Tachizawa et al. (2015)
C) Szállítói kapcsolatok menedzsmentje	Együttműködés a beszállítóval, a beszállító zöldebbé válásának elősegítése (pl. kérni a beszállítót, hogy foglalmazzon meg hulladékkezelési célokat, együttműködés a beszállítóval a környezeti szempontból jobb termékért, a beszállító képzése)	Arnold et al. (1999), Zhu et al. (2005), Zhu et al. (2013), Tachizawa et al. (2015)

A 4. és az 5. táblázat eredményeiből jól látható, hogy bár nem nagy azoknak a publikációknak a száma, amelyek zöldbeszerzéshez köthető tevékenységeket határoznak meg, mégis a gondolatok (tükrözve a korábban bemutatott fejlődési irányokat) könnyen rendszerezhetőek.

A zöldbeszerzési gyakorlat elemzéséhez az irodalom-összefoglalóban bemutatott cikkek empirikus anyagainak szintetizálásával egy olyan lista készült, mely egyrészt rendszerezi a lehetséges zöldbeszerzési tevékenységeket, másrészt egy kérdőív segítségével elemezhető elemeket fogalmaz meg. A tevékenységeket két csoportra bontva

szerepelnek: az első csoport a belső folyamatokkal és kapcsolódásokkal foglalkozik, míg a második csoport a külső, szállítói kapcsolatok környezeti vonatkozásait méri. A modell csoportjai tovább részletezhetőek, azonban az elemezhető és lekérdezhető mennyiségű tevékenység szám megfogalmazására törekedtem. Az így kialakított modell a zöldbeszerzési tevékenységek összefoglalására a következőket tartalmazza.

I. Belső környezeti szempontú integráció:

A) Környezeti menedzsmentbe:

- Beszerzés mennyire van bevonva a vállalati környezeti auditba

B) Tervezési folyamatokba:

- Beszerzés mennyire van bevonva a termékek környezeti szempontú fejlesztésébe
- Beszerzés mennyire van bevonva újrahasznosítható termékek fejlesztésébe
- Beszerzés mennyire van bevonva a termékek veszélyes anyag tartalmának csökkentésébe
- Beszerzés mennyire van bevonva a technológiában/gyártási folyamat során használt veszélyes anyagok csökkentésébe
- Beszerzés mennyire van bevonva a folyamatok veszteségének csökkentésébe

C) Beruházás visszanyerés mennyire beszerzési feladat (kapcsolat a visszutas logisztikával):

- Beszerzés mennyire van bevonva az elhasznált termékek visszagyűjtésébe és hasznosításába
- Beszerzés mennyire van bevonva a hibás termékek újrahasznosításába
- Beszerzés mennyire van bevonva a felesleges készlet és anyagok értékesítése
- Beszerzés mennyire van bevonva a hulladék és selejt értékesítésébe
- Beszerzés mennyire van bevonva a felesleges berendezések értékesítésébe

D) Igények alakításába:

- Beszerzés mennyire van bevonva a környezeti szempontokat is figyelembe vevő specifikáció elkészítésébe

II. Kifelé irányuló zöldbeszerzési tevékenységek:

A) Termékszintű környezeti szállítóértékelés

- Termékekre vonatkozó környezeti szempontok beépülnek a szállítóértékelésbe
- Csomagolásra vonatkozó környezeti szempontok beépítése a szállító kiválasztásba
- Környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállító kiválasztásánál
- Elvárás, hogy a szállító a környezeti hatásokat bemutassa

B) Folyamatszintű környezeti szállítóértékelés

- A szállító folyamataira vonatkozó környezeti szempontok beépítése a szállítóértékelésbe
- Elvárás, hogy a szállítónak legyen ISO 14001 minősítése

C) Szállítói kapcsolatok menedzsmentjének környezettudatossága

- Termék életciklus elemzése a szállítóértékelésnél
- A szállítótól megkövetelni a veszteség minimalizálási célokat
- A szállítói folyamatok környezeti szempontú felmérése
- Saját környezeti standardok kijelölése a szállítóknak
- Szállítóval való együttműködés környezetbarátabb termékek kifejlesztésre
- Tréning/tanácsadás a szállítónak a környezeti szempontú fejlesztésekhez

Az elvégzett irodalomfeldolgozás fontos outputja volt ez, melyre a kérdőíves felmérés zöldbeszerzési tevékenységekre vonatkozó kérdései épültek.

3.1.2. A zöld beszerzési gyakorlatot befolyásoló tényezők

A kutatókat már régen foglalkoztatja az, hogy milyen tényezők játszanak fő szerepet abban, hogy a környezeti szempontok súlya megerősödjön a beszerzési tevékenységekben. A zöldbeszerzés az 1990-es évek közepe óta visszatérő téma a kutatási projektekben, s a motiváció kérdése is azóta szerepel a vizsgált kérdések között. Ebből a jelentős számú szakirodalomból elsőként is érdemes kiemelni Walker et al (2008) cikkét, akik irodalomfeldolgozás eszközével összesen 48 (9 belső és 39 külső) lehetséges hajtóerőt és 13 (10 belső és 3 külső) akadályozó tényezőt azonosítottak. Megállapítják, hogy a szakirodalom és az elvégzett interjúk alapján a hajtóerők főként

külső, míg az akadályok főként belső tényezők. Belső hajtóerők közé a szervezeti tényezőket sorolják így például a költségcsökkentést, kockázat csökkentést, a tulajdonos értékrendjét, stb. A külső hajtóerők között említik például a jogi szabályozást, vevői elvárásokat, a verseny hatását, a társadalmi elvárásokat és a beszállítókat, mint szempontcsoportokat.

Mathiyazhagan et al (2013) kutatása a gátló tényezőkre koncentrált. Ők 26 akadályozó tényezőt azonosítottak írásukban. Az ISM (interpretive structural analysis) módszerével, szakértői vélemények alapján ezek közül 25-öt minősítettek erősnek. (Legkevésbé akadályozó a vállalati társadalmi felelősségvállalás hiánya.) A tényezőket hét csoportba sorolták: beszállítók, pénzügyek, menedzsment, szabályozás, vevő, technológia és tudás. Érdekes módon összecseng az előző kutatással, hogy a beszállító szerepe elkülönül a többi tényezőtől. Walker et al (2008) eredményei alapján nem jelentettek erős hajtóerőt, míg ezen kutatás alapján a legerősebb akadályt a beszállítók tudatossága (illetve annak hiánya) jelenti.

Ez a két kutatás kiválik a szakirodalomból a széles hajtóerő és gátlótényező lehetőségek összegyűjtésével. Azonban számos más kutatás is foglalkozik azzal, hogy mennyire jelentős egyes tényezők hatása a zöldbeszerzési gyakorlatra.

Időben az egyik első ilyen kutatás Min és Galle (1997) nevéhez fűződik. Ők a vizsgált tényezők közül a jogi szabályozás hatását találták a legfontosabbnak, s felhívták a figyelmet arra, hogy érdemes a belső auditok és szabályozások erejét növelni. Carter et al (1998) tanulmányának eredményei az egyénhez közeli erők szerepét emelték ki, így a felsővezetés támogatása gyengébb, a középvezetés támogatása erősebb szerepet kapott, csakúgy, mint a vállalati misszió szerepe kisebb, mint az osztály céljainak hatása. Ugyanakkor az találták, hogy az oktatás szerepe eltérő az USA és a német mintában, amit az egyén előzetesen megszerzett tudásával és attitűdjeivel magyaráztak.

Giunipero et al (2012) tanulmánya –igaz, 14 évvel később- 21 USA beszerzési vezető válaszanak delphi módszerrel történő feldolgozása alapján fő hajtóerőként a felsővezetés kezdeményezését és a jogi megfelelést emeli ki, ugyanakkor alacsony szerepet talált az ISO 14000 esetén és a kormányzati ösztönzőknél. A gátló tényezők közül a kezdeti vevői és beszállítói beruházásigényt és a gazdasági bizonytalanságot emeli ki, míg alacsony szerepet talál a külső tudatosság és a nehezen megváltoztatható politika esetében.

Zhu, et al (2005) cikkükben a kínai gyártó vállalatok gyakorlatát elemezték kérdőíves felméréssel, melynek eredményeként azt a következtetést vonták le, hogy a vizsgált 13 hajtóerő mindegyike fontos hatással bír, s a kínai cégek tudatában vannak ezeknek a tényezőknek. A legerősebb a szabályozási környezet hatása volt. A költségek és az iparági szakmai kapcsolatok voltak egy kicsit kevésbé fontosak a többi tényezőhöz képest.

A későbbi kutatások közül azonban több is hasonló következtetésre jutott publikált eredményeiben, azaz szinte minden tényező hatása számít. Így például Dubey et al (2013) a piaci nyomás, a vezetés, a szabályozási környezet és a minőségmenedzsment hatását egyaránt fontosnak ítélték. De láthattuk, hogy Walker et al (2008) brit nagyvállalati interjúk alapján készült elemzése és Mathiyazhagan et al (2013) tajvani vállalati kutatása is lényegében ilyen összefüggést mutatott ki.

A hazai kutatások is foglalkoznak a környezettudatos vállalati magatartást befolyásoló tényezőkkel. Nemcsicsné Zsóka (2006) a szervezeti kultúra szerepét vizsgálta, kiemelve a környezetvédelem szervezeti kultúrába ágyazottságát. Zilahy (2007) a szervezetek közötti együttműködés egyik formájaként ragadta meg a zöldbeszerzést, melyet a szervezeten belüli kapcsolatok elméleti megközelítésének tükrében vizsgált.

Bár a hajtóerőkkel és akadályozó tényezőkkel kapcsolatos tanulmányok (melyek végső soron a stakeholderek hatását fogalmazzák meg) igen széleskörűek, érdekes megemlíteni, hogy egyes kutatások más olyan tényezőket is figyeltek, amelyek hatással voltak a zöldbeszerzési gyakorlatra. Pl. Min, Galle (2001) az alkalmazottak száma, illetve a költségtudatosság és a zöldbeszerzés mértéke között mutatott ki összefüggést. Más kutatások szakmai megfontolásokat is említenek pl. Krause et al (2009) a Kraljic mátrix kapcsán a zöldbeszerzés eltérő alkalmazási lehetőségeiről írtak. (A szűk keresztmetszeti termékeknél kevésbé indokolt az alkalmazása.) Solér et al (2010) eredményei is az eltérő pozícióval kapcsolatosak, azt jelzik, hogy a környezeti információkat a beszerzők az ellátási láncban elfoglalt helyük szerint eltérően értékelik és kezelik. Arnold és Schmidt (2010) a Kraljic mátrixot egy stakeholderekre gyakorolt hatás dimenzióval egészítette ki és így jelölte ki a fenntarthatóság (és részeként a környezetvédelem) szempontjából fontos beszerzési területeket.

Több kutatás a vállalati méret és a zöldbeszerzési gyakorlat között teremt kapcsolatot. (pl. Mebratu, 2001, Wooi és Zailani, 2010, Raghavendran et al, 2012). Ezek a kutatások

a KKV-k olyan sajátosságait emelik ki, amelyek befolyásolják, hogy a szervezet akar-e (pl. része-e a tulajdonos mentalitásának) vagy tud-e (van-e elegendő vevői ereje) környezeti szempontokat érvényre juttatni a beszerzési gyakorlatában.

A zöldbeszerzési gyakorlatot meghatározó tényezők között felfedezhető az egyén (beszerző) is. Carter et al (1998) tanulmányában is találtak összefüggéseket, amely az egyéni háttér befolyásoló szerepét jelezte. Ugyanakkor Jabbour és de Sousa Jabbour (2016) kutatása az egyéni attitűdöt is fontos tényezőként ismeri el.

Igen változatos módszerekkel, több különböző országban és iparágban kutatták tehát a hajtóerőket és a gátló tényezőket, ugyanakkor a végeredmények is nagyon különbözőek. Valószínűleg az első publikációk kutatása óta eltelt közel 20 év jelentős változásokat hozott ebben. Sajnos azonban a publikációk fogalomhasználata és eltérő adatfelvételei miatt ezt nehéz lenne kimutatni. Ugyanakkor a kutatások által összegyűjtött összetett motivációs rendszer valószínűleg tükrözi a gyakorlati szakemberek által érzékelt komplexitást is. Számos olyan tényezőt (hajtóerőt, korlátozó tényezőt, érintett csoportot, vállalati jellemzőt, stb.) sikerült tehát összegyűjteni, amely befolyással van arra, hogy a beszerzésben figyelembe vesznék-e környezeti szempontokat.

Éppen ezért a kutatások fontos iránya az, amely a nagyszámú azonosított tényező logikai csoportosítására törekszik, de sajnos kevés olyan írás van, amelyikből a beszerzési tevékenységre tett hatást is megismerhetjük. Pl. a motivációk kapcsán sokat idézett már Walker et al (2008) tanulmányban a motivációs erők külső és belső forrásokra rendszerezése nem nyújt magyarázó erőt a hatás elemzésére.

Az első ilyen tanulmányok között van Min és Galle (1997) cikke, amely reaktívnak nevezi a főként jogszabályi előírásokra reagáló beszerzési gyakorlatot, s éppen ezért a vállalati auditrendszerek megerősítését sürgeti a zöldbeszerzés támogatására.

A hatás jellege szerint csoportosítja a motivációs tényezőket Zhu et al (2013). Így meghatároznak kényszerítő (coercive - pl. jogszabályok), előíró (normative – pl. vevők) és utánzó (mimetic – pl. versenytársak) tényezőket (pressure kifejezést használja). A három említett hatáscsoport esetében közvetlenül a zöldbeszerzéssel kapcsolatot nem azonosítanak, csak a zöld tervezés (eco-design) és a belső környezeti menedzsmenten keresztül (pl. vezetés támogatása, képzés, ISO 14000, stb.)

Yen és Yen (2012) a felsővezetés szerepét találják fontosnak, további eredményük, hogy a beszállítóval való együttműködés is pozitívan befolyásolja a zöldbeszerzés adaptációját, ugyanakkor ebben a jogszabályi környezet és a vevői nyomás szerepe nem jelentős. Eredményeiket 239 tajvani cég kérdőívének elemzésével kapták.

A motivációs erőket négy csoportra bontva tárgyalja Hsu et al (2013). Modelljük érdekessége, hogy a malajziai vállalatok adatainak segítségével feltárt összefüggések szerint a motivációs erők a vállalati vízió és stratégiai terveken keresztül érik el a zöld ellátási lánc kezdeményezéseket. Megállapításuk, hogy a legegyszerűbb a zöldbeszerzés bevezetése, azt követi a környezeti tervezés és a visszaszállás logisztika. Ez az elsőre meglepő eredmény azonban magyarázatot nyer, ha megnézzük a kérdőívben a mérési szempontokat: Hsu et al (2013) zöldbeszerzés meghatározása ugyanis egy nagyon szűk beszerzés értelmezést takar (lényegében beszállítói előírásokat), a zöld ellátási lánc tevékenységei viszont nagyban átfednek Carter 1998-as zöldbeszerzési tevékenységeivel (ugyanakkor Carter fogalma bővebb). Ezen a ponton érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a cikkek zöldbeszerzés és zöldellátási lánc értelmezése is különböző.

Összefoglalva az eddig leírtakat a lehetséges motivációknak igen széles tárházát ismerteti a szakirodalom, de csak igen keveset tudunk meg arról, hogy ezek hogyan hatnak. A szakirodalom számos rendszerezést ad a motivációk csoportosítására, de ezek a rendszerezések inkább a motivációs tényezők közötti összefüggések feltárására és egyszerűsítésre szolgálnak, kevés segítséget adnak abban, hogy a beszerzésre tett hatásukat megismerhessük.

A kutatás kérdőíve így elsősorban arra törekedett, hogy a motiváció kapcsán megjelentsse a főbb érintetteket (például vezetés, tulajdonos, vevők, versenytársak, stb.) mint a motiváció forrásait, megjelenjenek azok a tényezők, amelyek a beszerzési munka kereteit érintik (pl. költségelvárások, ellátási lánc adottságok, információ rendelkezésre állása). A szakirodalom eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy a szervezeti tényezőknek, így a vállalat általános környezeti gyakorlatának (pl. létező környezetirányítási rendszer, felsővezetői támogatás, képzési rendszer) is nagyon fontos szerepe lehet. Így a kérdőívnek ezeket a tényezőket is fel kell tudnia mérni.

3.2. A felmérés háttéréről

A Zöldbeszerzés kutatás keretében elvégzett irodalomelemzést eredményeire támaszkodva kialakításra került egy kérdőív, melynek segítségével az irodalom alapján azonosított zöldbeszerzési tevékenységeknek a hazai gyakorlatban való megjelenése illetve a gyakorlatok motivációs háttere vizsgálható. Ezt a kérdőívet használtuk fel egy felmérés lebonyolításához. A kérdőív az 1. mellékletben található. Főbb tartalmi elemei a következők voltak:

- az alapadatok (a válaszadó beosztása, vállalatának főbb jellemzői),
- a válaszadó vállalatának a beszerzési gyakorlatának főbb jellemzői,
- a környezeti szempontok vezetői megítélése, a környezetirányítási rendszer,
- a zöldbeszerzés tevékenységei,
- a zöldbeszerzési tevékenységet befolyásoló tényezők és
- a kitöltő személyes motivációja.

A kérdőívet 109 vállalati szakember töltötte ki. A kitöltésnél törekedtünk arra, hogy olyan válaszadókat keressünk, akik az adott cégnél rálátással bírnak a beszerzésre, így főként beszerzési vezetők, beszerzők, logisztikai és ellátási lánc vezetők, kisebb cégeknél beszerzők, ügyvezetők töltötték ki a kérdőívet. A válaszadók pozíció szerinti megoszlását az 6. táblázat mutatja. Az egyéb kategóriába kerültek az ügyvezetők, gazdasági vezetők, pénzügyi vezetők által adott válaszok.

6. táblázat A kitöltők pozíciója

Pozíció	Részarány
a) Beszerzési vezető	44,95%
b) Beszerző	25,69%
c) Logisztikus, Logisztikai vezető	11,93%
d) Egyéb:.....	17,43%

A kitöltés előtt három esetben személyes próbalekérdezést végeztünk gyakorló beszerzési vezetőket bevonva, ennek tapasztalatai alapján (értelmezhetőségi szempontokat figyelembe véve elsősorban megfogalmazási szempontból) javítottam a

kérdőíven. A kérdőív kitöltetése publikus vállalati címlisták (Figyelő TOP 200, a Nemzeti Cégtár adatbázisa, és egy KKV adatbázis) megkeresésével, illetve az alacsony válaszadási ráta miatt a Beszerzési Vezetők Klubja tagjainak és az MLBKT taglistájára való kiküldéssel beérkezett válaszokat tartalmazza. A kitöltés anonim volt. Első körben elektronikusan jutattuk el a kérdőívet. Majd második körben telefonon igyekeztünk felvenni a kapcsolatot. A válaszadás így közel 22%-os volt. A telefonos megkeresések során a kitöltést nem vállalók elsősorban a vállalati adatok bizalmas jellegére hivatkozva tagadták meg a válaszadást (holott a kérdőív kifejezetten törekedett arra, hogy minél kevesebb bizalmasnak minősíthető információt kérjen). Valószínűsíthető azonban, hogy a kérdőív kitöltésére az alapvetően jó gyakorlatot követő illetve a zöldbeszerzés iránt személy szerint nyitottabb beszerzők inkább voltak hajlandóak. Ez azt is jelenti, hogy az eredmények valószínűleg a valósnál pozitívabb képet festenek a hazai gyakorlatról.

A kutatás során, a mintavételt követően merült fel a kérdőív adatainak a közbeszerzési és a vállalati gyakorlatokra vonatkozó elemzése. Ahhoz, hogy az elemzés megvalósítható legyen pótlekérdezést végeztünk. Erről áttekintés a tézisek 3.5. fejezetében, a téma elemzése kapcsán található.

A mintában a vállalatok árbevétel szerinti megoszlását a 7. táblázat mutatja.

7. táblázat A minta árbevétel szerinti megoszlása

Árbevétel nagysága	Arány a mintában
a) 500 mFt alatt	8,33%
b) 500 mFt és 1 mdFt között	15,74%
c) 1 mdFt és 5 md Ft között	23,15%
d) 5 mdFt és 10 md Ft között	12,96%
e) 10 md Ft felett	39,81%
	100,00%

A minta tevékenységek szerinti összetétele a következő. A válaszadók 37,04 százaléka folytat szolgáltató tevékenységet. (A szolgáltatók többsége kereskedelmi területen működött, a többiek különböző egyéb szolgáltatási területeken voltak jelen). A termelő vállalatok aránya 44,44 százalék. (Ez 13 feldolgozóipari és 35 egyéb gyártó – pl.

gyógyszeripar, autóipar, faipar, orvostechnika, ipari automatika- vállalatot jelent). A magukat szolgáltató és termelő vállalatokként (pl. energetika, közmű cégek, stb.) megjelölő vállalatok aránya a mintában 18,52 %. A minta a tevékenység jellege szempontjából viszonylag heterogén válaszadói kört takar. Ez előnyös lehet abból a szempontból, hogy egy-egy iparág túlsúlya nem húzza el a mintát, ugyanakkor hátrány lehet abból a szempontból, hogy egy-egy iparág gyakorlatának elemzésére az alacsony elemszám miatt nem ad lehetőséget.

3.3. A zöldbeszerzési gyakorlat különbözőségei

A zöldbeszerzéssel kapcsolatos publikációk eredményei számos esetben mutatnak különbségeket a vállalati gyakorlatok között, s a kutatások jelentős része irányult arra, hogy a különbségek hátterében lévő okokat feltárja. (pl. Carter et al, 1998, Jabbour et al, 2016) Az irodalomelemzés fő célja is ez volt: azonosítani a zöldbeszerzés tevékenységeit, s a szakirodalom alapján ezek gyakorlatban való alkalmazására számottevő hatással bíró tényezőket. Az adatok feldolgozása során végeztem egy elsődleges elemzést, amelynek célja a beszerzési tevékenységek vizsgálata és a velük kapcsolatos összefüggések keresése. Ezzel egy általános összefüggésrendszer vizsgálata mellett olyan kutatási irányok kijelölését is igyekeztem megalapozni, amelyek a szakirodalomban is kutatási rést jelentenek. Az elsődleges elemzés során azt vizsgáltam, hogy a jobb gyakorlatok hátterében milyen különbségeket figyelhetünk meg a szakirodalom alapján azonosított szempontokban.

A vizsgálati modellben a motivációs tényezőket (a szakirodalomban sokat idézett Walker at al, 2008 tanulmányt követve) két fő csoportra bontottam, mely további alcsoportokat tartalmaz.

Belső tényezők a vállalati működés adottságai, melyek a korábbi kutatási tapasztalatok alapján hatással vannak a zöldbeszerzési gyakorlatokra. Ezen belül a következő alcsoportok azonosíthatóak:

- **Vállalati jellemzők.** Ilyen módon meghatározó a vállalati méret (a jobb gyakorlattal bírók inkább a nagyobb cégek), a működési jellemzők (kapcsolat van az ellátási lánc és a működési sajátosságokkal).

- **Környezeti rendszer** léte. A jobb zöldbeszerzési gyakorlattal rendelkező vállalatoknál nagyobb arányban van környezeti irányítási rendszer, inkább készítenek környezeti jelentést.
- **Vezetési támogatás.** A jobb gyakorlatú vállalatoknál nagyobb a vezetés támogatása. A környezeti szempontok jobban megjelennek a beszerzés célrendszerében, a pénzügyi nyomás kisebb.

Külső tényezők a vállalati környezet olyan szereplői, elemei, amelyek a korábbi kutatási tapasztalatok alapján hatással vannak a zöldbeszerzési gyakorlatra. Ezen belül a következő alcsoportok azonosíthatók:

- **Beszállítói piac.** A jobb megoldásokat biztosítani képes beszállítók léte megkönnyíti a beszerzés feladatát. A beszállítói piacon az erőfölény is lehetőséget biztosít a környezeti szempontból kedvezőbb megoldások elérésére.
- **Értékesítési piac szereplői.** Az értékesítési piac fontos szereplői a vevők és a versenytársak, hiszen az ő elvárásuk illetve gyakorlatuk hatással lehet a vizsgált vállalatok gyakorlatára is.
- **Nem piaci hatások.** A piacon kívüli legfontosabb hatás az állam/jogalkotó, s az általa meghatározott jogszabályi feltételek. A fenntarthatóság irodalma a helyi közösségek hatását is jelzi.

A motivációs tényezők hatását viszonylag kevés irodalom vizsgálja, így bár elemezni szeretném azt, hogy a jobb és az elmaradó gyakorlatok miben különböznek, nem sikerült a szakirodalom alapján olyan eredményeket azonosítani, amelyek segítenének előzetes megállapításokat megfogalmazni. Ennek alapján a kutatás során azt feltételeztem, hogy az egyedi összefüggések miatt a különbség az egyedi gyakorlatokban jelentkezik, amely a csoport átlagok szintjén nem feltétlenül kimutatható.

A gyakorlatok vizsgálatához a 3.2. alfejezetben bemutatott kérdőíves felmérés mintáját elemeztem. Az elemzés kiinduló pontjaként a gyakorlatok különbözőségei alapján alakítottam ki csoportokat. Mivel a tevékenységek belső kapcsolatára vonatkozó sokváltozós statisztikai elemzések nem adtak segítséget (pl. faktor elemzés egy faktort azonosít, viszonylag alacsony magyarázó erővel), így egy egyszerűbb módszer mellett döntöttem. A válaszadókat aszerint soroltam csoportokba, hogy a kérdőívben szereplő 24 zöldbeszerzési tevékenység tekintetében az egyes vállalatok az átlaghoz képest

hogyan szerepeltek, hány tevékenység esetében voltak jobbak a csoportátlagnál. A csoportok határainak meghúzásakor figyeltem arra, hogy elemezhető méretű csoportok jöjjenek létre, ugyanakkor igyekeztem tekintettel lenni arra, hogy a mérethatár megváltoztatása ne befolyásolja lényegileg a csoport eredményt.

A *gyengén teljesítők* közé soroltam azokat a válaszadókat, akik a 24 tevékenység közül legfeljebb 1 esetében voltak jobbak a minta átlagánál. (14 olyan cég volt, aki mindegyik tevékenység esetében gyengébb volt, ezért volt szükség a csoportot bővíteni. A jobb gyakorlat jellemzően a veszélyesanyag-tartalom csökkentéséhez/kizárásához, a visszutas logisztikai tevékenységekhez vagy a beszállítók számára az ISO 14001-es minősítés előírásához kapcsolódott, azaz elég változatos tevékenységeket jeleztek, amelyek feltételezik a kapcsolódást valamelyik másik vállalati rendszerrel.)

A *közepesen jól teljesítők* közé soroltam azokat a válaszadókat, akik a tevékenységek közül legfeljebb 8, de több, mint 1 esetben jelöltek meg az átlagnál magasabb mértékű alkalmazást.

A *kiemelkedően teljesítők* közé azokat a válaszadókat soroltam, akik legalább 9 tevékenység esetén jelöltek az átlagnál magasabb mértékű alkalmazást.

Az alkalmazott gyakorlat szerinti csoportok válaszadóinak a számát a 8. táblázat mutatja.

8. táblázat Alkalmazott zöldbeszerzési gyakorlat szerinti csoportok

Alkalmazott zöldbeszerzési gyakorlat szerinti csoportok	Válaszok száma
Gyengén teljesítők	29
Jól teljesítők	48
Kiemelkedően teljesítők	32

A következőekben a felvázolt motivációs tényezők és a zöldbeszerzési gyakorlat szerinti csoportok kapcsolatát vizsgáljuk. Az egyes tényezők vizsgálatánál a kapcsolat megerősítése, vagy részletesebb információk vizsgálata érdekében a kérdőív több kérdésébe is beépítettem összekapcsolódó elemeket. A teljes kérdőív a kötet 1 mellékletében, az alfejezetben kiemelt kérdések részletes adattáblái a 2. mellékletben találhatóak.

3.3.1. A belső tényezők és a tevékenységek kapcsolata

A belső tényezők között három csoportot vizsgáltunk: a vállalati jellemzőket, a környezeti rendszerek létét illetve a vezetési támogatást.

Vállalati jellemzők

A szakirodalom már jelezte, hogy a vállalati működés számos olyan sajátossággal bír, amelyek befolyással vannak a beszerzési tevékenységrendszerre. Így befolyásoló tényező lehet a tevékenység jellege, az adott iparág sajátosságai. Sajnos, ahogy az adatok leírásánál a 3.2. fejezetben jeleztük, a minta mérete és összetétele nem ad ilyen jellegű iparági összehasonlításra lehetőséget. Általánosan vizsgálható a kapcsolat a termelő illetve a szolgáltató tevékenységekre való bontással. Az eredményeket a 9. táblázat tartalmazza.

9. táblázat Működési sajátosságok és a zöldbeszerzési csoportok

	Minta	Gyengék	Közepesen jó	Kiemelkedők
Termelő	54,12%	37,50%	64,86%	54,17%
Szolgáltató	45,88%	62,50%	35,14%	45,83%

Az adatok (a magukat nem elsősorban termelőiparágnak vagy szolgáltatónak jelölőket nem vettem figyelembe) azt mutatják, hogy a gyengék között arányaiban több a szolgáltató, mint a mintában. Ugyanakkor érdekes, hogy az átlaghoz képest a közepes csoportban arányaiban több termelő céget találunk. Fontos észrevenni, hogy a kiemelkedően jók között az arány azonos a minta átlagával.

A vállalati sajátosságok között a méret kérdésével foglalkoztam. Az eredményeket a 10. táblázat tartalmazza.

10. táblázat A vállalati méret és a zöldbeszerzési csoportok

	Minta	Gyengék	Közepes	Kiemelkedők
KKV	57,01%	60,71%	60,42%	41,94%
Nagyvállalatok	42,99%	39,29%	39,58%	58,06%

Az adatok azt mutatják, hogy a mintában a kiemelkedők között megnő a nagyvállalatok aránya, míg a gyengék és a közepesen jók között a KKV-k aránya magasabb valamivel.

Az eredmény azért is érdekes, mert nem jelent egyértelmű kapcsolatot a vállalati méret és a zöldbeszerzési gyakorlat között.

A vállalati gyakorlat szempontjából más tényezők is befolyással lehetnek, így meghatározó még a beszerzési tevékenység jellege. A 109 elemű minta elsősorban vállalati válaszadókat tartalmazott, az elemzéshez túl alacsony számban vannak közöttük részben vagy teljes egészében közbeszerzés kötelezett szervezetek. A különbségeket egy pótlekérdezés segítségével vizsgáltuk. Az eredmények a 3.6. fejezetben találhatók.

Környezeti rendszer léte

A vállalati környezeti rendszerek léte és a beszerzési gyakorlatok között kapcsolat feltételezhető. Ezeket az adatokat mutatja a 11. táblázat.

11. táblázat A vállalati környezeti rendszer és a zöldbeszerzési csoportok

	Minta átlag	Gyengék átlag	Jók átlag	Kiemelk. átlag	Gyengék eltérés ¹	Jók eltérés ¹	Kiemelk. eltérés ¹
A vállalatnak van környezeti menedzsment rendszere	3,018	2,793	2,646	3,903	-0,225**	-0,373**	0,885
A vállalatnál ISO14001 rendszer működik	2,844	2,345	2,583	3,806	-0,499***	-0,261**	0,962
A vállalatnál működik környezeti compliance és auditálási program	2,824	2,310	2,553	3,806	-0,514**	-0,271**	0,982
A vállalati készít környezeti jelentést	2,972	2,586	2,688	3,871	-0,386***	-	0,898
A környezeti jelentés vonatkozik a beszerzésre (szállítókra)	2,376	1,793	2,104	3,419	-0,583***	-	1,043
A beszerzési szakembereket képzik a környezeti területen	2,093	1,483	1,875	3,100	-0,610***	-0,218***	1,007

¹ a csoportátlag eltérése a minta átlagától

Szignifikancia szint, csoport átlagának eltérése a kiemelkedő csoport átlagától: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

Ahogy az feltételezhető volt a jó vállalati környezeti gyakorlatok és a tevékenység kategóriák között kapcsolat van. Fontos észrevenni azonban, hogy a vállalati környezeti

jó gyakorlatok esetén nem jeleztek magas értéket. Azaz a feltételezhető, hogy a közepesen jó kategóriában akadnak olyan cégek, akik annak ellenére, hogy nem rendelkeznek ilyen rendszerrel (vagy nem kiterjedt az alkalmazása), a zöldbeszerzés területén mégis viszonylag pozitív gyakorlatot tudhatnak magukénak. (A kutatás keretében nálunk feltételezhetjük az egyéni motiváció hatását jelentősnek.) A 11. táblázat által tartalmazott környezeti rendszerekre vonatkozó alkalmazások kapcsolatot mutatnak a tevékenységi kategória besorolás szerint értékekkel. (0,311 és 0,544 r értékek).

Vezetési támogatás

A szakirodalom a vezetés támogatását igen fontosnak jelöli. A vezetés szintjeivel és a szervezeti célokkal együttműködéssel kapcsolatos adatokat a 12. táblázat tartalmazza.

12. táblázat Vezetés támogatása és a zöldbeszerzési csoportok

	Minta átlag	Gyengék átlag	Jók átlag	Kiemelk. átlag	Gyengék eltérés¹	Jók eltérés¹	Kiemelk. eltérés¹
A felsővezetés támogatja a környezetvédelmi fejlesztéseket	3,743	3,483	3,521	4,452	-0,260 ***	-0,222 ***	0,708
A felsővezetés első sorban a megtakarítással is járó környezeti fejlesztéseket támogatja	3,936	3,690	3,917	4,323	-0,246 **	-0,019	0,387
A beszerzési szervezet céljai között szerelnék a környezetvédelemmel kapcsolatos elvárások	3,193	2,552	2,958	4,258	-0,641 ***	-0,234 ***	1,065
A beszerzés felettesei támogatják a környezetvédelmet	3,670	3,276	3,417	4,548	-0,394 ***	-0,253 ***	0,879
A vállalati környezeti célokat a szervezeti egységek összefogásával érjük el (együtt dolgozunk más szervezeti egységekkel)	3,431	3,034	3,167	4,323	-0,397 ***	-0,265 ***	0,891

¹ a csoportátlag eltérése a minta átlagától

Szignifikancia szint, csoport átlagának eltérése a kiemelkedő csoport átlagától: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

A kiemelkedően jól teljesítők vezetői támogatása és szervezeti háttere egyértelműen erősebb, mint a másik két csoporté. Azaz visszaigazolódott a szakirodalmi állítás, hogy biztos támogatás és szervezeti együttműködés mellett könnyebben tud a beszerzés jó megoldásokat megvalósítani. Ugyanakkor itt is megjelenik az előzőekben már felvetett gondolat, hogy a közepesen jók teljesítménye mögött milyen más tényező állhat, hiszen szervezeti támogatottságuk nem jobb, mint a gyenge csoporté.

3.3.2. A külső tényezők és a tevékenységek kapcsolata

A nemzetközi kutatások a külső tényezők szerepét is nagyon fontosnak tartják a zöldbeszerzési gyakorlat erősségében. A tevékenységek vonatkozásában a beszállítói piaci, az értékesítési piaci és a nem piaci szereplőket egyaránt érdemes vizsgálni. Elsőként azt vizsgáltam, hogy mennyire van a beszerzés jó alkupozícióban a fő beszállítóival szemben (ez teheti számára lehetővé a környezeti elvárások megjelenítését) illetve mennyire állnak rendelkezésre olyan beszállítók, akik képesek környezeti szempontból kedvezőbb megoldásokat szállítani.

13. táblázat Beszállítói piac és a zöldbeszerzési csoportok

	Minta átlag	Gyengék átlag	Jók átlag	Kiemelk. átlag	Gyengék eltérés¹	Jók eltérés¹	Kiemelk. eltérés¹
Alkupozíció a főbb beszállítókkal szemben	3,716	3,793	3,625	3,903	0,078	-0,091	0,188
Beszállítók környezetre fordított figyelme	3,055	2,724	2,771	3,903	-0,331***	0,284***	0,848

¹ a csoportátlag eltérése a minta átlagától

Szignifikancia szint, csoport átlagának eltérése a kiemelkedő csoport átlagától: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

Az adatokból az látszódik, hogy az Anova számítás eredményei szerint a beszállítókkal szembeni alkupozícióban nincs lényegi különbség a csoportok között. A beszállítók környezetre fordított figyelme azonban már gátolja a gyenge és a közepesen jó csoportot. A beszállítók, vevők, versenytársak és a jogi szabályozás hatására közvetlenül is rákérdeztük. Itt a válaszadók által jelzett hatást összegeztem a 16. táblázatban.

14. táblázat A külső tényezők és a zöldbeszerzési csoportok

	Minta átlag	Gyengék átlag	Jók átlag	Kiemelk. átlag	Gyengék eltérés¹	Jók eltérés¹	Kiemelk. eltérés¹
Környezeti előírások, jogszabályok	4,202	3,996	4,266	4,615	-0,206**	0,064	0,413
Piaci (vevői) elvárások	3,954	3,621	3,854	4,548	-0,333***	0,100***	0,594
Versenytárs tevékenysége	3,211	2,897	3,125	3,742	-0,314***	0,086***	0,531
Beszállítók száma	3,229	3,241	3,146	3,452	0,012	-0,084	0,222
Beszerzési piaci pozíció	3,330	2,894	3,375	3,750	-0,433**	0,045	0,420

¹ a csoportátlag eltérése a minta átlagától

Szignifikancia szint, csoport átlagának eltérése a kiemelkedő csoport átlagától: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

Látható, hogy a gyengébb környezeti teljesítményű csoport számára a beszállítók számának kivételével a többi négy tényező hatása kevésbé érzékelhető. Ugyanakkor a hatás fontossági sorrendje megegyezik a csoportoknál. Legfontosabbak a jogszabályok, majd a vevők elvárásai következnek, a versenytársak illetve a beszállítói piaccal kapcsolatos elemek viszonylag kevésbé fontosak.

3.3.3. Összegzés és további kutatási kérdések

A felmérés adatainak elsődleges elemzése visszaigazolta a várakozásokat, a vizsgálati modellben a szakirodalom alapján kapcsolatot azonosított mind a belső tényezők és a külső tényezők vonatkozásában. Ugyanakkor a gyakorlatok -bár visszaigazolták a nemzetközi szakirodalomban a hatásokkal kapcsolatos fontosabb összefüggéseket- nem tudtak minden esetben magyarázattal szolgálni a közepesen jó csoport gyakorlatára. Mindezek alapján a kutatás további részében három lehetséges magyarázó szempont vizsgálata mellett határozta meg:

1. A fenntartható beszerzés kutatásban az interjúk keretében kialakított egyéni motivációs csoportok hatásának kapcsolata
2. A vállalati méret eltéréseiből fakadó különbségek hatásának vizsgálata
3. Vállalati és közbeszerzési gyakorlat különbségeinek vizsgálata

A jelzett három vizsgálati irány a szakirodalomban a még kevésbé vizsgált témák közé tartozik, így feltételezhetően olyan kutatási rést sikerül velük lefedni, amely nemzetközileg is publikációs lehetőségeket rejt. Ezekben a témákban lefolytatott további irodalomelemzések és felmérés elemzések adatait a következő három fejezet tartalmazza.

3.4. Az egyéni motiváció és a zöldbeszerzés kapcsolata

A zöldbeszerzési gyakorlatokat vizsgálva a publikációkban egyre inkább felfedezik, hogy az emberi erőforrást is fontos a figyelem középpontjába helyezni. Ennek eredményeképpen a humánerőforrás és annak motiváltságának összekapcsolása a vállalatok környezeti gyakorlatával egyre nagyobb figyelmet kap a kutatásokban. Így például Graves et al (2013) eredményei azt bizonyították, hogy az egyén személyes motivációja és a környezettel kapcsolatos viselkedése pozitív kapcsolatban vannak egymással. Több más kutatás is arra a megállapításra jut, hogy az emberi erőforrás kritikus tényező a környezeti menedzsment rendszerek bevezetése és fenntartása szempontjából (Jabbour, Santos, 2008). Más kutatások (Texeira et al, 2016) is azt mutatják, hogy a környezeti oktatás és a zöldbeszerzési gyakorlat pozitív kapcsolatban van egymással. Az emberi tényezőből fakadó korlátok vizsgálata így fontos kutatási irány lehet (Jabbour, Lopez de Sousa Jabbour, 2016)

Ahogy a 3.2. fejezetben láthattuk, a különböző motivációs (támogató vagy gátló) tényezők meglehetősen szerteágazó körét azonosította a zöldbeszerzés szakirodalma, melyeket a 3.3 fejezetben részlegesen igyekezett ez a kutatás is vizsgálni. A szakirodalomban bevett tényezők azonban nem minden esetben jelentettek magyarázatot a zöldbeszerzési gyakorlatok eltéréseire. A Zöldbeszerzés kutatás támaszkodva a Fenntartható beszerzés kutatás eredményeire (lásd a kötet 2.3. és 2.4 fejezete) kiemelten kezelte a személyes attitűd kérdését. A vizsgálat célja a Zöldbeszerzés kutatás kérdőíves felmérésének az adatai segítségével elemezni az egyes csoportok (pozitív hatás elérése, elvárásoknak való megfelelés és negatív hatás elkerülése, részletesebben lásd a kötet 2.3. alfejezete). beszerzési gyakorlatát és értékelni az egyes motivációs tényezők szerepének erősségét.

A következőkben a hazai zöldbeszerzési felmérés eredményei kerülnek elemzésre. Az elemzés főhipotézise, hogy az irodalom-összefoglalóban bemutatott és az elemzés során

meghatározott három motivációs csoport zöldbeszerzési gyakorlatának elemei (azon belül is a beszállítókkal kapcsolatos zöldbeszerzési tevékenységek) eltérőek valamint különbség van a csoportok között abban is, hogy az egyes motivációs tényezőket mennyire érzékelik erősnek.

A következő elemzések azt vizsgálják, hogy mennyire jelentenek különbséget a vállalati gyakorlatban az elméletben bemutatott személyes motivációs attitűd csoportok. A következő kérdésekre fogjuk keresni a választ:

1. Vállalati szervezet: vizsgálni fogom, hogy milyen az a vállalati szervezet, amelyben az egyes csoportok szakemberei dolgoznak. A szakirodalom itt meglehetősen kevés támpontot ad. Mindösszesen utalásokkal találkozhatunk a környezeti képzés és az egyéni attitűd kapcsolatáról, illetve a környezeti rendszerek esetén is érdemes lehet a kapcsolatot vizsgálni. Bár a szakirodalom nem foglalkozik a kérdéssel, de fontos lehet a vállalati célrendszerrel való kapcsolat is, hiszen amennyiben a beszerzés költségnyomás alatt dolgozik, akkor kisebb lehet a mozgástere az egyéb szempontok figyelembevételére.
2. Motivációs hatások: a felvázolt kutatási modell feltételezi azt, hogy az egyes csoportok eltérő motivációs hatásokra reagálnak. A kutatás feltételezése szerint a „Negatív” csoport számára a jogszabályok betartása, és a pénzügyi szempontok a fontosak. A „Megfelelés” csoport számára a vezetők, a tulajdonos illetve külső környezetből a jogszabályok és a vevők jelenthetnek a modell feltételezése szerint fontos motivációs hatást. Az eredmények alapján az elemezhető, hogy ezek közül a hatások közül melyiknek milyen prioritása van. A modell feltételezése szerint a „Pozitív” csoportot saját értékei vezérlik a környezeti szempontok figyelembevételére. Éppen ezért az ő számukra a vállalati lehetőségek, a többi vállalatban belüli partnerrel való kapcsolat erősítheti vagy akadályozhatja a környezeti gyakorlat előmozdítását.
3. Zöldbeszerzési gyakorlat: a felvázolt kutatási modell feltételezi azt, hogy a beszerzési tevékenységekben jelentős különbség azonosítható. A várakozás szerint a „Pozitív” csoport számos tevékenység esetében nagyobb aktivitást mutat.

A válaszadók személyes motivációját önbevallásos alapon értékeltük. A válaszadóknak 3 lehetséges opció közül kellett kiválasztaniuk azt, amelyik rájuk leginkább megfelel.

Mivel a kitöltés anonim volt, s nem volt jelen kérdező biztos, a kitöltő egyedül válaszolta meg a kérdést, így azt feltételeztük, hogy nem állt nyomás alatt arra vonatkozólag, hogy a ténylegesnél pozitívabb választ jelöljön meg. Ezt azért tartottuk fontosnak, hogy lehetőség szerint minél kevésbé torzítsa az értékelést.

15. táblázat A személyes motivációs attitűd csoportok megoszlása

Attitűd típus	Válaszok száma
Negatív hatások elkerülése (Negatív)	15
Elvárásoknak való megfelelés (Megfelelés)	63
Pozitív hatás elérése (Pozitív)	31

Ahogy azt a 15. táblázat mutatja, a magukat „negatív hatások elkerülése” attitűd csoportba soroló válaszadók száma alacsony. Valószínűsíthetően ez a csoport nem volt motivált a kérdőívek kitöltésében sem, így arányuk a mintában a valósnál kisebb lehet. A válaszok alacsony száma miatt ennek a csoportnak a válaszait ugyan feltüntetjük, de ezt jelzésértékűen lehet csak kezelni.

3.4.1. A személyes attitűd vállalati háttere

Kutatás során a fő fókusz a személyes attitűd modell koncepciójának visszaigazolása volt. Ennek háttereként igyekeztem azokat a tényezőket is feltárni, amelyek a szervezeti kereteket és a beszerzési munka feltételeit határozzák meg. Az adatok alapján vizsgáltam a szervezeti jellemzőket, a beszerzési hatékonyság szempontjait illetve a szervezet környezeti rendszerével kapcsolatos tényezőket.

A szervezet és a személyes attitűd csoportok

Az egyéni attitűdök vizsgálatához érdekes lehet megvizsgálni azt a szervezeti hátteret, amiben a válaszadók dolgoznak. A felmérés adatai alapján először is azt vizsgáltam, hogy a válaszadók vállalatai a KKV vagy a nagyvállalati kategóriába tartoznak. A kategóriák meghatározása a 3.5.3. alfejezetben leírt csoportba sorolási elvek mentén került meghatározásra. Az eredményeket a 16. táblázat tartalmazza.

16. táblázat A személyes attitűdcsoportok vállalatméret szerinti megoszlása

	KKV válaszadók	Nagyvállalati válaszadók
Negatív hatások elkerülése (Negatív)	17,74%	8,89%
Elvárásoknak való megfelelés (Megfelelés)	53,23%	62,22%
Pozitív hatás elérése (Pozitív)	29,03%	28,89%

A 16. táblázat adataiból látható, hogy a „Pozitív” csoport aránya a KKV és a nagyvállalati válaszadók között lényegében azonos. Látszik az is, hogy a nagyvállalati körben a megfelelés csoport nagyobb részt képvisel. Azaz nyilván a nagyobb vállalati méret esetén jellemzőbb a környezeti rendszerek léte, amelyek egyben elvárásként jelennek meg a beszerzés felé is. (Lásd később 29. táblázat adatai.)

Valószínűleg ezzel is kapcsolatban van az, hogy a „Megfelelés” csoport esetén nagyobb a beszerzési szervezetek aránya (77,78%-uk olyan cégnél dolgozik, ahol van beszerzési szervezet, ugyanez az arány a „Negatív” csoportnál 60%, a „Pozitív” csoportnál 64,52%). A „Megfelelés” csoport esetében a beszerzési szervezet mérete is nagyobb valamivel: átlagosan 12 fő dolgozik itt beszerzőként, míg a „Pozitív” csoport esetén 9 fő. Érdekes, hogy a „Negatív” csoportban (mint azt láthattuk a 16. táblázatban) viszonylag nagy a KKV-k aránya, ugyanakkor ide került a 3 legnagyobb beszerzési szervezet is. Emiatt itt a legnagyobb a beszerzési szervezeti létszám, 24,22 fő. Ugyanakkor ezt az adatot a kis válaszadói szám miatt csak jelzésértékűen érdemes figyelembe venni.

A beszerzési hatékonyság szempontjai a személyes attitűd csoportoknál

A beszerzési tevékenységgel kapcsolatos hatékonysági elvárások alapvetően jelzik azt, hogy milyen prioritásokkal kell az egyénnek és a szervezetnek dolgoznia. Azt vizsgáltuk meg, hogy mennyire értékelték fontosnak a felsorolt szempontokat az egyes attitűd csoportok a beszerzési feladatok hatékony elvégzésében. (A válaszadók 1-5 skálán jelölték meg a fontosságot, ahol 5 a jelentőset, az 1 a jelentéktelent jelentette.)

17. táblázat A személyes motivációs attitűd és a beszerzési hatékonyság szempontjai

	Teljes	Negatív	Megfelelés	Pozitív	Pozitív és megfelelés különbsége
a) költségcsökkentés	4,532	4,800	4,603	4,258	-0,345*
b) minőségjavítás	4,064	4,067	3,937	4,323	0,386*
c) a megfelelő beszállító megtalálása	4,266	3,867	4,238	4,516	0,278
d) hosszú távú partnerkapcsolat kialakítása a beszállítókkal	4,092	4,067	4,032	4,226	0,194
e) a beszállítók számának csökkenése	3,092	3,533	2,968	3,129	0,161
f) szállítók minősítése	3,734	3,467	3,556	4,226	0,670*
g) a meglévő szállítók teljesítményének javítása	3,706	3,333	3,698	3,903	0,205
h) a beszerzési szakemberek képzése	3,339	2,600	3,317	3,742	0,424*
i) a beszerzési tevékenység információs hátterének fejlesztése	3,541	3,067	3,492	3,871	0,379
j) a vállalaton belüli koordináció fejlesztése	3,741	3,200	3,758	3,968	0,210
k) beszállítói piac pontos ismerete	4,056	3,800	3,921	4,467	0,546**
l) beszerzési folyamatok elektronizálása	3,596	3,133	3,603	3,806	0,203
m) meglévő szállítókkal való kapcsolat menedzsmentje	3,844	3,600	3,825	4,000	0,175
n) beszerzési tevékenység módszertanának fejlesztése	3,596	2,667	3,635	3,968	0,333
o) környezetvédelem	3,349	2,267	3,381	3,806	0,425*

Szignifikancia szint: * $<0,1$, ** $<0,05$

Az adatokból az tükröződik, hogy a „Pozitív” attitűd csoport válaszadóin valamivel kisebb lehet a költségnyomás, ugyanakkor valamivel fontosabbak a minőség javítására irányuló tevékenységek, mint a „Megfelelés” csoport esetén. Érdekes különbség még, hogy két, a beszállítók menedzsmentjével kapcsolatos tevékenység (a beszállítók minősítése és a beszállítói piac pontos ismerete is magasabb fontossággal szerepel) a „Pozitív” attitűd csoport válaszaiban. Különbséget találunk a képzés fontosságában is és a környezetvédelem is inkább számít ennek az attitűd csoport tagjainak.

A személyes attitűd és a szervezet környezeti rendszere

A zöldbeszerzési gyakorlattal kapcsolatos kutatások jelentős része kiemeli azt, hogy a felsővezetők és a beszerzés feletteseinek támogatása fontos befolyásoló tényező. (Carter et al, 1998, Graves et al, 2013) A szervezeten belül ez nyilván számos módon megnyilvánulhat. Az egyik könnyen megragadható eleme az, hogy a vállalatnak vannak-e meghatározott környezeti céljai, vagy, hogy rendelkezik-e környezeti irányítási rendszerrel. A kérdőív Z1 kérdéscsoportja ezeket igyekezett csokorba gyűjteni. Az egyes csoportokra a válaszokat a 18. táblázat tartalmazza.

18. táblázat A vállalati környezet

	Teljes	Negatív	Megfelelés	Pozitív	Pozitív és megfelelés különbsége
A felsővezetés támogatja a környezetvédelmi fejlesztéseket	3,743	3,133	3,762	4,000	0,238
A beszerzés felettesei támogatják a környezetvédelmi fejlesztéseket	3,670	3,333	3,635	3,903	0,268
A vállalati környezeti célokat a szervezeti egységek összefogásával érjük el (együtt dolgozunk)	3,431	2,467	3,603	3,548	-0,055
A vállalatnak van környezeti irányítási rendszere	3,018	1,800	3,254	3,129	-0,125
A vállalatnál ISO14000 rendszer működik	2,844	1,933	3,111	2,742	-0,369
A vállalatnál működik környezeti compliance és auditálási program	2,824	1,733	3,129	2,742	-0,387
A vállalati készít környezeti jelentést	2,972	1,867	3,222	3,000	-0,222
A környezeti jelentés vonatkozik a beszerzésre (szállítókra)	2,376	1,333	2,524	2,581	0,057
A beszerzési szakembereket képzik a környezeti területen	2,093	1,333	1,952	2,742	0,790***

Szignifikancia szint: ***<0,01

A 18. táblázatból azt láthatjuk, hogy az egyéni attitűd nem okoz különbséget a csoportátlagokban sem a vezetéssel kapcsolatos, sem a környezetirányítási rendszerrel kapcsolatos tényezők esetében. Ezen rendszerek léte a felmérés adatai alapján tehát nem

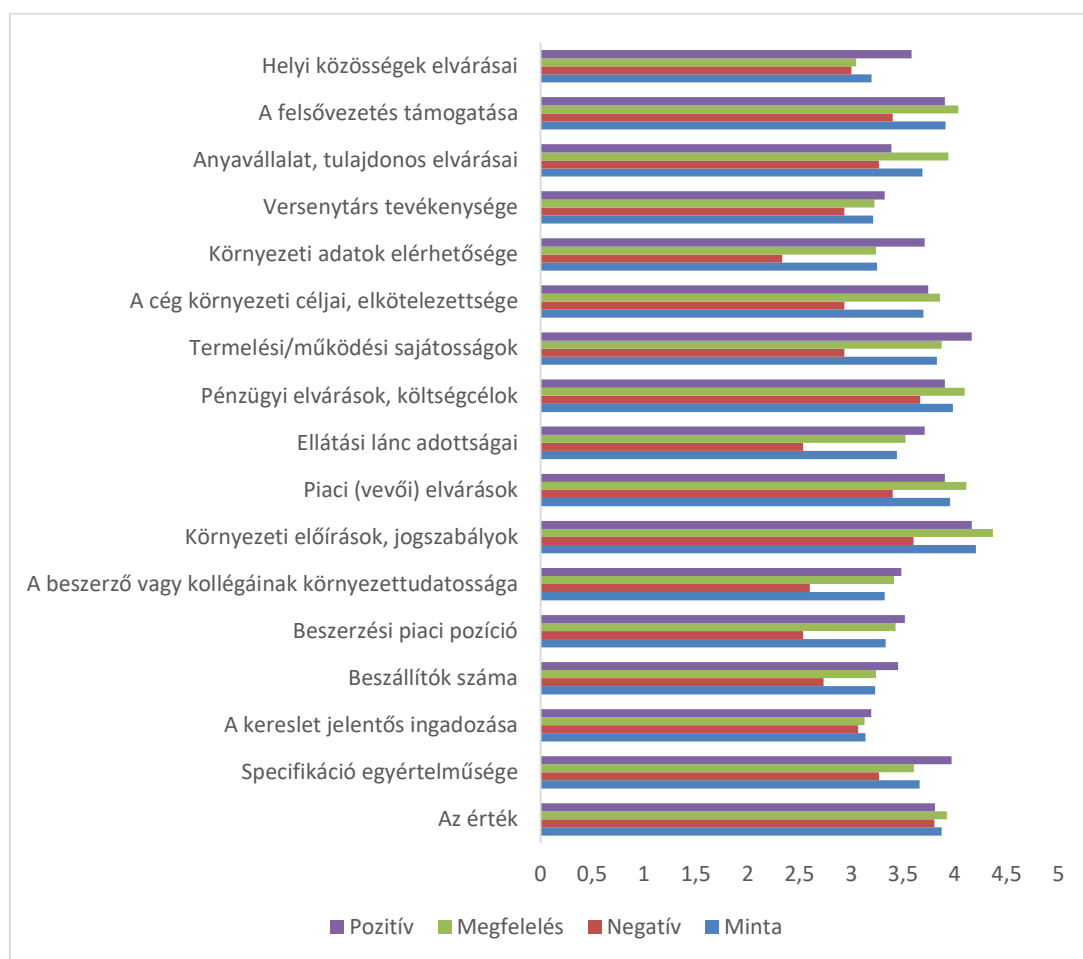
hozható kapcsolatba az egyén környezeti attitűdjével. Ez egyben azt is jelentheti, hogy a vezetés környezeti elkötelezettsége illetve a környezetirányítási rendszerek léte nem mindig kapcsolódik össze azzal, hogy milyen gyakorlatot követ a vállalat a beszerzéseket illetően.

Az egyetlen elem, ahol a csoportátlagok is nagyobb eltérést mutatnak és az Anova elemzés is nagyobb szignifikancia szinten eltérést jelez, az a beszerzési szakemberek képzése. (Mint láthattuk ez a tényező a beszerzés hatékonyságot meghatározó szempontok között is magasabb értékkel szerepelt. Lásd 17. táblázat) Ez összességében a korábban ismertetett szakirodalmi eredményekkel (Texeira et al, 2016), melyek a képzés fontosságát jelzik. Ugyanakkor a felmérés nem segít azonosítani a kapcsolat irányát: nem tudjuk, hogy a pozitív attitűd csoport a nyitottsága miatt inkább keresi a képzési lehetőségeket vagy éppen fordítva a képzések nyitottabbá teszik a szakembereket és pozitív irányban változtatnak az attitűdjükön. Érdemes azonban figyelni arra, hogy a képzések szerepe mindkét csoportban inkább alacsony (a pozitív attitűd csoportban közelítette a közepes szintet, míg a megfelelés csoport tagjainál kifejezetten gyenge maradt).

3.4.2. A személyes környezeti attitűd és a motivációs tényezők kapcsolata

A személyes környezeti attitűd típusok elemzéséhez a szakirodalomból 17 motivációs tényezőt gyűjtöttünk össze. Olyan érintett csoportokat, szempontokat jelenítettünk itt meg, amelyeket a szakirodalom előmozdító-erőnek (driver) vagy korlátnak (barrier) azonosított. A következőekben ezeket motivációs tényezőknek fogjuk nevezni. A 2. ábra a motivációs tényezők és a személyes attitűd csoportok kapcsolatát mutatja. A motivációs tényezők hatásának erősségét a válaszadók 1-5 skálán értékelték (ahol az 5 az erős, az 1 pedig a gyenge hatást jelentette), s a 2. ábra a minta, illetve a csoportok átlagait mutatja.

2. ábra A motivációs tényezők hatása az egyes attitűdcsoportok esetén



A minta egészénél a legerősebb hatása a környezeti előírásoknak és jogszabályoknak van (4,20) a második legerősebb hatást a pénzügyi elvárások, költségcéloknak tulajdonították a válaszadók (3,981), a harmadik a piaci (vevői) elvárások (3,954), a negyedik a felsővezetés támogatása (3,91), melyet az érték követ (3,88). Ez egyben azt is jelzi, hogy a fontosabb érintettek határozzák meg a beszerzés motivációs rendszerét. Ugyanakkor más a vállalat szempontjából lényeges érintettek pl. a versenytársak és a helyi közösségek a legkevésbé fontos motivációs tényezők közé kerültek. Azok a motivációs tényezők, amelyek a beszerzés szakmai környezetét jelentik (például az ellátási lánc adottságai, beszerzési piaci pozíciója, stb.) nem kerültek be a legfontosabb szempontok közé.

Az eredmények azt tükrözik, hogy a negatív hatások elkerülésére törekvő csoport esetében a motivációs tényezők hatása minden esetben alacsonyabb, mint a minta átlaga. A kis csoportméret miatt ezek a válaszok komoly bizonytalansággal fogadhatóak el, további vizsgálatokat érdemes lenne az elemzésükre végezni.

A motivációs csoportok eredményei érdekes különbségeket mutatnak. A 19. táblázat a legfontosabb 5 motivációs tényező sorrendjét tünteti fel a minta és a motivációs csoportok esetén. A magukat „megfelelésre törekvő” és a „pozitív” attitűddel jellemző válaszadók esetén egyaránt a környezeti előírásoknak és jogszabályoknak van a legnagyobb hatása (1-5 skálán 4,37 illetve 4,16 a csoportátlag). Mindkét csoportnál fontos piaci (vevői) elvárások és a pénzügyi elvárások, költség célok. A legfontosabb motivációs tényezők közé a „megfelelésre törekvő” csoport esetében a felsővezetés támogatása és az anyavállalat, tulajdonos elvárása, míg a „pozitív” csoport esetében viszont a termelési/működési sajátosságok és a specifikáció egyértelmősége került. Ez a különbség visszaigazolja a csoportbontásra vonatkozó elméleti elvárásainkat: a „megfelelésre törekvő” csoport cselekedeteinél fontosabbak a fő belső stakeholdereinek az elvárásai, míg a „pozitív” csoport esetében a napi működési feltételek kötöttségei jelentenek inkább korlátot vagy segítséget.

19. táblázat Az öt legfontosabb motivációs tényező sorrendje a minta és az egyes attitűd csoportok esetén

Szempont	Minta	Negatív	Megfelelés	Pozitív
Környezeti előírások, jogszabályok	1.	3.	1.	1.
Pénzügyi elvárások, költségcélok	2.	2.	3.	5.
Piaci (vevői) elvárások	3.	4.	2.	4.
A felsővezetés támogatása	4.	5.	4.	-
Érték	5.	1.	-	-
Anyavállalat, tulajdonos elvárása	-	-	5.	
Termelési/ működési sajátosságok	-	-	-	2.
Specifikáció egyértelmősége	-	-	-	3.

Az Anova elemzés eredményei azt jelzik, hogy a 17 motivációs tényező közül mindösszesen 3 esetben van eltérés (5%-os szignifikancia szinten) a “Pozitív” illetve a

„Megfelelés” csoportok között. (A „Negatív” csoport szinte mindegyik tényező szempontjából eltér, de ezt a kis elemszám miatt nem vizsgáltuk.) Az „anyavállalat, tulajdonos elvárásának” hatása a „Megfelelés” csoport esetében nagyobb (a tényező hatására vonatkozó 1-5 skálán adott válaszok átlaga 0,548-del magasabb, ami az Anova elemzés szerint 0,028 szinten szignifikáns), mint a „Pozitív” csoport esetén. A „környezeti adatok elérhetősége” esetében a „Pozitív” csoport jelölt magasabb értéket (a hatás értéke 0,472-del magasabb, 0,045 szinten szignifikáns), mint a „Megfelelés” csoport. A harmadik tényező, amelynek az esetében eltérés adódott, az a „helyi közösségek elvárásai”. Itt is a „Pozitív” csoport jelzett nagyobb hatást (0,532-del magasabb a csoport válaszáinak átlaga, a szignifikancia szint 0,018, mint a „Megfelelés” csoport válaszáinak átlaga).

Ezek a különbségek a korábbi esettanulmányos kutatásunk eredményei alapján kialakított modell logikáját támasztják alá. A „Megfelelés” csoport esetében a tulajdonos/anyavállalat és a felsővezetés által alkotott elvárások jelentik a cselekvés elsődleges kereteit, amelynek alapvető része a költség szempontok és jogi illetve céges szabályozások betartása. A modell szerinti feltételezésünk az volt, hogy a felsővezetés támogatásának hatása nagyobb a „Megfelelés” csoportnál (magasabb is az átlag, de az Anova számítás szerint 5 százalékos szinten nem szignifikáns a különbség). Ugyanakkor Az Anova számítás arra a gondolatra világított rá, hogy az anyavállalat/tulajdonos elvárása fontosabb a „Megfelelés” csoport esetében. A Pozitív csoport esetében viszont fontosabb az információ hiánya: azaz keresik az új megoldásokat, s kész előírások/megoldások hiányában ez számukra jelentősebb korlátot jelent, mint a „Megfelelés” csoport esetén. A helyi közösségek elvárásainak nagyobb jelentősége is egyfajta nyitottabb hozzáállást mutat.

A felmérésben 17 motivációs tényezőre kérdeztünk rá. A motivációs tényezők belső struktúrájának vizsgálatára faktorelemzést végeztem. A 20. táblázat azt mutatja, hogy a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) és a Bartlett’s teszt eredményei alapján az adatok alkalmasak a faktorelemzésre.

20. táblázat KMO és Bartlett teszt

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.843
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	782.425
	df	136
	Sig.	.000

A 21 és 22. táblázat a faktorelemzés eredményeit foglalja össze, bemutatja a faktorokat és a faktorok által magyarázott varianciát. A faktorok számát a komponensek egynél nagyobb sajátértéke határozta meg. Ez a kritérium összesen négy faktort eredményezett. Az eredmények javításához varimax rotációt végeztem. Azokat a motivációs tényezőket, amelyek több faktorhoz is tartoztak (amennyiben nem érte el valamelyik faktor esetében az értékük a 0,42-t) töröltem, s nélkülük futtattam le a faktorelemzést (három ilyen motivációs tényező volt: a helyi közösségek elvárásai, az ellátási lánc adottságai, illetve a specifikáció egyértelműsége). A végeredmények a 21. és az 22. táblázatban láthatóak. A kapott 4 faktor a teljes variancia 63,8 százalékát magyarázza, ami jó érték.

21. táblázat A faktorelemzés értékelése

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,904	36,899	36,899	5,904	36,899	36,899	3,072
2	1,845	11,534	48,433	1,845	11,534	48,433	2,952
3	1,362	8,515	56,948	1,362	8,515	56,948	2,379
4	1,097	6,855	63,803	1,097	6,855	63,803	1,806

22. táblázat A motivációs tényezők faktorelemzése

	Component			
	1	2	3	4
Érték	,122	,053	,790	,288
A kereslet jelentős ingadozása	,163	-,087	,342	,768
Beszállítók száma	,767	,036	,239	,063
Beszerezési piaci pozíció	,567	,092	,394	,170
A beszerző vagy kollégáinak környezettudatossága	,571	,410	,094	,148
Környezeti előírások, jogszabályok	,387	,664	,169	-,208
Piaci (vevői) elvárások	,219	,512	,311	,385
Pénzügyi elvárások, költségcélok	,149	,279	,792	-,023
Termelési/működési sajátosságok	,672	,244	,314	,054
A cég környezeti céljai, elkötelezettsége	,416	,640	,068	-,120
Környezeti adatok elérhetősége	,661	,309	-,220	,359
Versenytárs tevékenysége	,183	,372	,053	,768
Anyavállalat, tulajdonos motivációja	-,100	,803	,042	,290
A felsővezetés támogatása	,154	,790	,113	,168

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalisation.

Rotation converged in 9 iterations.

Az első faktor a beszerzés munkáját meghatározó működési feltételeket gyűjti össze. Itt szerepel a környezeti adatok elérhetősége is, amely a „Pozitív” csoport számára volt az Anova elemzés eredményei alapján fontosabb. A második faktorban a beszerzési feladatok kereteit meghatározó elvárások gyűlnek össze, ezek a tényezők a „Megfelelés” csoport elméleti modelljében felvázoltakkal állnak kapcsolatban. A harmadik faktor a pénzügyi szempontokat gyűjti össze, összekapcsolva az pénzügyi elvárásokat és beszerzett érték kérdését. (A költségekkel kapcsolatos szempontok mindhárom motivációs csoport számára egyaránt fontosak voltak). A negyedik faktor a kereslet ingadozását és a versenytársak tevékenységét kapcsolja össze, azaz két kevésbé fontos tényező került ide.

3.4.3. A személyes környezeti attitűd és a zöldbeszerzési gyakorlat tevékenységei

A zöldbeszerzési gyakorlat és az egyéni motivációs attitűdök vizsgálatára a felmérés kérdőíve a 3.1 fejezetben leírt keretből indul ki. A tevékenységek vizsgálatakor az ott leírt csoportosítást követtük, azaz egyrészt a beszerzési tevékenységek vállalati tevékenységekhez való kapcsolódását, másrészt a beszállítókkal kapcsolatos gyakorlatokat vizsgáltuk.

A személyes attitűd és a beszerzés vállalati folyamatokhoz való kapcsolódása

A belső tevékenységek közé olyan tevékenységeket soroltunk, amelyek a beszerzés vállalati folyamatokhoz való kapcsolódását jelentik. A válaszadók azt, hogy a beszerzés mennyire van a vállalatoknál bevonva 1-5 skálán értékelték. (1 semennyire, 5 nagy mértékben) Az eredményeket a 23. táblázat tartalmazza.

23. táblázat Vállalati tevékenységekhez való kapcsolódás a személyes attitűd szerint

	Minta átlag	Negatív	Megfe- lés	Pozitív
a) Termékek környezeti szempontú fejlesztésébe	2,138	1,467	2,000	2,742**
b) Újrahasznosítható termékek fejlesztésébe	2,110	1,333	2,032	2,645*
c) A termékek veszélyes anyag tartalmának csökkentésébe	2,679	2,000	2,587	3,194*
d) A technológiában/gyártási folyamat során használt veszélyes anyagok csökkentésébe	2,541	2,333	2,444	2,839
e) Folyamatok veszteségének csökkentésébe	2,936	2,333	3,048	3,000
f) Elhasznált termékek visszagyűjtése és hasznosítása	3,028	2,333	2,968	3,484*
g) Hibás termékek újrahasznosítása	2,505	2,133	2,492	2,710
h) Környezeti szempontokat is figyelembe vevő specifikáció készítése	2,431	1,800	2,365	2,871**
i) Felesleges készlet és anyagok értékesítése	3,101	2,733	3,222	3,032
j) Hulladék és selejt értékesítése	3,019	2,400	3,129	3,097
k) Felesleges berendezése értékesítése	2,807	1,933	2,889	3,065
l) Vállalati környezeti audit	2,624	1,667	2,778	2,774

Szignifikancia szinten eltérés a „megfelelés” és a „pozitív csoport között: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

Ahogyan a 16. táblázat is mutatja a „Pozitív” attitűd csoport magasabb vagy közel azonos értéket jelölt meg az egyes tevékenységek esetében, mint a „Megfelelés” csoport. Azaz gyakorlatuk átlagosan jobb vagy legalább olyan jó, mint a „Megfelelés” csoportté. Az Anova elemzés eredménye eltérést 5 tényező esetében jelez: így a „Termékek környezeti szempontú fejlesztésébe”, „Az újrahasznosítható termékek fejlesztésébe”, „A termékek veszélyes anyag tartalmának csökkentésébe”, „Az elhasznált termékek visszagyűjtése és hasznosításába”, illetve „A környezeti szempontokat is figyelembe vevő specifikáció készítésébe” van a beszerzés jobban bekapcsolódva, mint a megfelelés csoport esetében. Ha áttekintjük ezeket a tevékenységeket, akkor látható, hogy elsősorban a termékekkel kapcsolatos tevékenységekhez kapcsolódik jobban a beszerzés, a folyamatok fejlesztésébe nincs jobban bekapcsolódva, mint a megfelelés csoport. Ez az eredmény sokféleképpen értelmezhető, ugyanakkor valószínű az, hogy a folyamatokba való bekapcsolódáshoz nem elégséges az egyéni motiváltság. Ahhoz, hogy a beszerző érdemben be tudjon kapcsolódni, szükség lenne a folyamatok ismeretére, technológia ismeretre, erősebb vezetői támogatásra és erősebb csoportmunka kultúrára. (Ez utóbbiak, mint láthattunk a 18. táblázat eredményeiből, nem igazán valósulnak meg.) Érdemes visszacsatolni a motivációs faktorok eredményeihez is. Az első faktort a „Pozitív” csoporthoz kapcsoltuk. Látható, hogy a „termelési, működési sajátosságok”, a „beszerző és kollégáinak környezettudatossága”, a „beszerzési piaci pozíció” és a „beszállítók száma” mind olyan tényezők, amelyek segíthetnek abban, hogy a közvetlen partnerekkel a beszerző együtt tudjon működni.

A személyes attitűd típusa és a beszállítóval kapcsolatos tevékenységek

Ahogyan az irodalom-összefoglalóban már említésre került, a nemzetközi kutatások alapján a publikációkban számos zöldbeszerzési tevékenység azonosítható. A következőekben a beszállítóval kapcsolatos tevékenységekben vizsgáljuk meg a motivációs attitűd csoportok szerinti különbségeket. Az eredményeket a 24. táblázat mutatja.

24. táblázat A beszállítóval kapcsolatos tevékenységek az egyes motivációs csoportok esetén

	Minta átlag	Negatív	Megfe- lelés	Pozitív
a) Termékekre vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállítóértékelésbe	2,789	2,067	2,587	3,548***
b) A beszállító folyamataira vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállítóértékelésbe	2,560	1,800	2,317	3,419***
c) Csomagolásra vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállító kiválasztásba	2,761	1,933	2,651	3,387***
d) Termékéletről elemzése a beszállítóértékelésnél	2,514	1,733	2,492	2,935*
e) Környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállító kiválasztásánál	3,138	2,933	2,984	3,548*
f) Elvárás a beszállító felé a környezeti hatások bemutatása	2,670	1,933	2,397	3,581***
g) Elvárás, hogy a beszállítónak legyen ISO 14001 minősítése	2,541	1,800	2,460	3,065*
h) A beszállítótól megkövetelni a veszteség minimalizálási célokat	2,486	1,800	2,460	2,871
i) A beszállítói folyamatok környezeti szempontú felmérése	2,385	1,800	2,270	2,903*
j) Saját környezeti standardok kijelölése a beszállítóknak	2,312	2,333	2,159	2,613
k) Szállítóval való együttműködés környezetbarátabb termékek kifejlesztésre	2,183	1,867	2,048	2,613**
l) Tréning/tanácsadás a beszállítónak a környezeti szempontú fejlesztésekhez	1,917	1,600	1,825	2,258*

Szignifikancia szinten eltérés a „megfelelés” és a „pozitív csoport között: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

A minta válaszainak átlaga alacsonyabb az értékelési skála (1-5) középértékénél. Ez alól egyetlen kivétel a környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállító kiválasztásánál. Ugyanakkor a “Pozitív” csoport a saját gyakorlatát általában jobb értékekkel jellemezte, mint a többiek. Azt láthatjuk, hogy elsősorban azok a zöldbeszerzési gyakorlatok kaptak a közepesnél magasabb értéket, amelyek vagy valamely termékjellemzőre mutatnak, vagy egyszerű módszerekkel kezelhetők (pl. elvárás, hogy a beszállító rendelkezzen ISO 14001 szerint tanúsított környezetirányítási rendszerrel).

Az adatok Anova elemzése azt mutatja, hogy számos tevékenység esetében 5%-os szignifikancia szinten különbség van a csoportok válaszaiban. (A „Negatív” csoport véleménye a „Pozitív” szinte minden gyakorlat esetében eltérést mutat, de a kis minta miatt ebben nagy bizonytalanság lehet.) A „Pozitív” csoport a „Megfelelés” csoporthoz képest 12 gyakorlatból 7 esetében eltérés található. Az öt olyan gyakorlat közül, ahol nincs eltérés, 4 esetében azt tapasztaljuk, hogy összetettebb módszertan alkalmazására vagy mély tudásra lenne szükség. (Termékélelciklus elemzése a beszállítóértékelésnél, saját környezeti standardok kijelölése a beszállítóknak, a beszállítótól megkövetelni a veszteség minimalizálási célokat, tréning/tanácsadás a beszállítónak a környezeti szempontú fejlesztésekhez.) Ez megint alátámasztja és árnyalja a modellünket és a motivációs tényezőknél tapasztaltakat: a „pozitív” csoport a teljesítménye jobb, ugyanakkor az információ és tudás fontos lenne a további előrelépéshez. Az ötödik gyakorlat, ahol nincs szignifikáns eltérés az Anova eredmények szerint az a környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállítókiválasztásnál. Ez volt az az egyedüli szempont, ahol a minta átlaga hármast felelt meg.

3.4.4. Összefoglalás

Az elemzés célja az volt, hogy vizsgálja a korábbi kutatási eredményekre építve vizsgálja a zöldbeszerzési gyakorlatban tapasztalható különbségeket, s a személyes környezeti attitűd hatását.

Az egyéni attitűd alapján képzett csoportok motiváció érzékelése eltérő volt. A jogi szabályozás hatása erős. Ugyanakkor különösen a „Megfelelés” csoportban a vállalati vezetés/tulajdonos/nyilvános elvárásainak való megfelelés is erős volt. Ezzel szemben a „Pozitív” csoportban a belső működés feltételei jelentek meg. Ugyancsak fontos volt az információ elérhetőségének kérdése.

A beszerzési tevékenységeivel kapcsolatosan azt állapíthattuk meg, hogy a beszerzés elsősorban a termékekkel kapcsolatos környezeti kérdésekbe (pl. specifikáció készítés) van a „Pozitív” csoport jobban bevonva, a folyamatok javításába kevésbé.

A beszállítói kapcsolatok kezelésének gyakorlatában a „Pozitív” csoport esetében minden tevékenység esetében jobb értéket kapott. Azonban azok a tevékenységek voltak különösen erősebbek, amelyek kevés információt, módszertani tudást igényelnek, és egyszerűen, nagy idő befektetés nélkül megvalósíthatóak.

Az eredmények tehát megerősítették a modellünket, de további kérdéseket is felvetnek, melyeket későbbi kutatásokban érdemes lehet vizsgálni. A „Pozitív” csoport személyes jó környezeti attitűdje alapján kezdeményezőbb, de lehetőségei korlátozottak. A jó megoldások megvalósításában a tudás és az információ hiánya vagy a környezete (vállalati kollégái, beszállítói piac) jelenti a legfontosabb akadályt.

A „Negatív” csoport válaszadóinak száma igen alacsony volt a mintában. Ez a szám valószínűleg jelentősen alatta marad a sokaságbeli arányuknak. A 15 válasz statisztikailag nem ad megbízható eredményeket, így a kapott információkat inkább csak jelzésértékűnek vehetjük. Ezek azonban azt jelzik, hogy lényeges különbség van a „Negatív” és a másik két csoport gyakorlata között. Ez a csoport igen költségorientált, valószínűleg a tevékenység jellege sokszor közvetlenül nem kifejezetten környezetterhelő, így a vállalatvezetés sem elkötelezett a környezeti értékek mellett. Ezeket a különbségeket érdemes lenne további kutatásokkal feltárni.

Az elemzések során több esetben tártunk fel olyan összefüggést, amely feltételezi azt, hogy egy adott iparág működésének jellegzetességei is igen meghatározóak (pl. mennyire igény műszaki tudást a technológia, mennyire vonatkozik a működésre jogi szabályozás). Ezeket a hatásokat igen nehéz ilyen mintaméret mellett elemezni. Egy nagyobb nemzetközi minta érdekes eredményeket hozhatna ebben a vonatkozásban is.

A kutatás nem vizsgálta mélységében azt, hogy a válaszadó önbevalláson alapuló személyes attitűdje milyen kapcsolatban áll a vállalatának kultúrájával, környezeti menedzsment gyakorlatával, környezeti programjaival illetve a vezetés attitűdjével, értékrendjével. Az eredmények azonban azt sugallják, hogy nem található kapcsolat, annak ellenére, hogy a nemzetközi eredmények összefüggéseket jeleznek (pl. Zaid et al, 2018, Yook et al, 2018, Liu et al, 2020). Éppen ezért a szervezet, a vezetés és az egyén magán értékrendje közötti kapcsolat egy további kutatás tárgya lehetne. Jelen kutatás az oktatás fontosságát emelte ki a pozitív csoport esetén (itt megvan az összhang a nemzetközi eredményekkel). Érdemes lenne vizsgálni, hogy ez az attitűd kialakulására van-e hatással, vagy inkább a csoport tagjai az információkat igyekeznek ilyen módon is gyűjteni. További vizsgálatokat érdemelne az is, hogy a csoportok közötti különbségek csökkentésében milyen szerepe lehet az állami szabályozásnak illetve a környezetbarát megoldásokról több információ elérhetővé tétele hogyan javítaná a gyakorlatot.

3.5. A vállalati méret hatása a zöldbeszerzési gyakorlatra

A zöldbeszerzési gyakorlatok különbségeit a szakirodalom számos publikációban azonosította. A különbségeknek, mint azt az előző fejezet elemzése a motivációk vizsgálata kapcsán is mutatta, számos oka lehet. Nagy számú olyan kutatás létezik, mely a nagy és a kisvállalati gyakorlat különbségeit elemzi. Így ehhez a kutatási irányhoz csatlakozva a Zöldbeszerzés kutatás részeként indult el a vállalati méret és a zöldbeszerzési gyakorlat kapcsolatának vizsgálata.

A környezeti szempontok fontosságát ma már egyre szélesebb körben kezdik a fogyasztók is felismerni. Ugyanakkor a gazdaság egészére csak az lehet hatással, ha a vállalati vásárlási döntésekben is hangsúly helyeződik a környezeti szempontokra. Ez nem csak a nagyvállalatok esetében fontos, akik jelentős értékű költségeik révén meghatározó szereplők lehetnek a környezeti elvárások megfogalmazásában, hanem a KKV-k esetében is. A KKV-k ugyanis bár egyenként kicsik és működési sajátosságait tekintve heterogének, de számosságuk miatt összességében nagy vásárlóerőt jelentenek, így beszállítóik értékrendjére hatva tudhatnak összességében nagy hatást elérni. Bár a szakirodalom a beszerzés áron kívüli tényezőivel csak ritkán számol (Csutora, 2011), mégis a piaci koordináció részeként ezek az elvárások is megjelennek.

3.5.1. A KKV-k és környezeti gyakorlatuk megjelenése a szakirodalomban

A KKV-k gazdasági jelentősége a foglalkoztatás, a munkahelyteremtés okán elismert a szakirodalomban, a KKV-k versenyképessége, növekedésük a gazdaság fejlődésének motorja lehet. Hazánkban a KKV szektor több fontos minőségi mutatója nemzetközi összehasonlításban a felzárkózás jeleit mutatta 2008-ig, ugyanakkor ezek a mutatók azóta is abszolút értékben minden területen elmaradnak a fejlett országokban megfigyelhető értékektől, a szektor versenyképessége és növekedési képessége nemzetközi összevetésekben gyenge marad. (Kállay, 2012) Éppen ezért a kutatások gyakorta fókuszálnak a KKV-k növekedését, fejlődését befolyásoló tényezőkre. Papanek (2010) a fejlődésüket akadályozó tényezők között említi, hogy a növekedés, a nemzetköziesedés gátja a stratégiai gondolkodás hiánya, mely sok egyéb gyengeség mellett visszavezethető a vezető személyiségegyeinek meghatározó tényezőire. Ezt a jelenséget nemzetközi kutatások is jelzik, azonban Papanek (2010) tapasztalatai szerint

a hazai vállalati gyakorlatban lényegesen erősebben jelentkezik. Innovatív KKV-k tevékenységének korlátait és lehetőségeit vizsgálva Szabó (2012) rámutat arra, hogy az innovatív tevékenységek legfontosabb gátja a vezetési és szervezési képességek illetve a stratégiai gondolkodás hiánya.

A kis- és középvállalatok gazdasági szerepvállalásával kapcsolatosan ugyancsak általánosan elfogadottnak tekinthető állítás, hogy a nagy vállalatok fő előnye a méretgazdaságosság, ugyanakkor a kisebbek előnye, hogy rugalmasabbak. Ez a rugalmassági elvárás adja a KKV-k és az innováció témájának szoros összekapcsolódását a kutatásokban. A hazai felmérések eredményei szerint a vállalatok innovativitása viszonylag gyenge (Kiss, 2011, Győri, Czakó, 2019), ugyanakkor Bánfi et al. tanulmánya (2012) arra mutat rá, hogy a KKV-k saját magukat innovatívnak értékelik, igaz az innováció fogalmát tágan értelmezve, gyakorta a másoknál látott megoldások átvételét is ide értik.

A KKV-k versenyképességének összetevőiről Szerb et al (2014) készítettek átfogó modellt, melyben 10 versenyképességet alkotó pillért (pl. humántőke, finanszírozás, együttműködés, termék és termék innováció, nemzetköziesedés, stb.) határoztak meg, ennek vizsgálták a hazai KKV-k teljesítményét. Eredményeik mutatják, hogy bár a hazai KKV-k működési gyakorlata igen heterogén, azonosíthatóak csoportok, de ezek többségében a teljesítmény gyengének tekinthető a legjobb gyakorlatok és benchmarkok alapján a pillérek többségének a vonatkozásában.

KKV-k beszerzési sajátosságai

A KKV-k beszerzési sajátosságai kapcsán viszonylag gazdag szakirodalmat találhatunk a nemzetközi folyóiratokban. A KKV-k beszállítói kapcsolatainak jellemzőit, így a KKV-k gyenge alkuerejét, beszerzési pozícióját több tanulmány is említi (Morrissey, Pittaway, 2004, Bohley et al, 2008, Iskanius et al, 2005, Kersten et al, 2017). A gyenge alkupozíció adódik az alacsony beszerzési volumenből, és értékből. A gyenge alkupozíció azonban sokszor szoros kapcsolatban áll azzal is, ahogyan a beszerzést megítéli a vállalatvezetés, illetve amennyire képes a stratégiai beszerzés nagyvállalati eszközeit alkalmazni. (Pressey et al, 2009) Ugyanakkor Quayle (2002) szerint jellemző, hogy a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjében kevésbé alkalmaznak olyan eszközöket, amelyek a piac befolyásolására irányulnak.

A beszállítói kapcsolatok jellemzői között megjelenik az is, hogy a beszállítói kapcsolatokat elsősorban az ellátás biztonság fenntartására törekedve kezelik. Sokszor az árnál fontosabb szempont ez, hiszen az árat nem tudják befolyásolni, az ellátásbiztonság hiánya azonban azonnal jelentkező versenyhátrányt jelent. (Ellegard, 2009, Vörösmarty és társai, 2010.) A beszállítói kapcsolat kezelésének, a beszállító kiválasztásának indokai sokszor érzelmi alapúak (pl. lojalitás, személyes benyomások, tapasztalatok). Pl. Overby és Servais (2005) eredményei szerint sokszor a hagyományos teljesítmény kritériumok és a formális ajánlatértékelés helyett a KKV-k esetében a beszállító kiválasztásának az alapja a szájhagyomány és a jó hírnév. A nagyvállalatokra jellemző formális és szofisztikált beszállító-értékelési eljárások nem általánosak, sokkal inkább az egyszerűsítés (Esse, 2010), a kockázatkerülés a jellemző. (Ellegard, 2009, Vörösmarty et al, 2010)

A KKV-k beszállítói kapcsolatainak harmadik kihívása az információkezelés, a fejlődés komoly investálást jelentene. (Perkins, Gunasekaran, 1998, Iskanus et al, 2005, Vaaland, Heide, 2007) Az információ kezelés egy sajátos aspektusának nevezhető azonban az is, hogy a KKV-k jelentős része a piaci információ hiánya miatt dönt az egyedüli beszállító mellett. (Ellegard, 2006)

KKV-k és a környezeti menedzsment

A KKV-k környezetvédelmi gyakorlatával kapcsolatos eredményeket főként a nemzetközi szakirodalomban találhatunk. A következtetéseket tekintve meglehetősen színes kép tárul elénk arról, hogy milyen tényezők befolyásolják a KKV-kat ezen a téren. Uhleaner et al (2011) szerint a szektor sajátosságai, az innovációs orientáltság, a tulajdonosok száma, az energiatakarékoságból fakadó megtakarítások olyan tényezők, amelyek meghatározzák azt, hogy egy KKV mennyi figyelmet fordít a környezetvédelemre. Raar (2015) tanulmánya szerint az alkalmazottak és a vevők azok a fő érintettek, akik leginkább hatással vannak a KKV-k környezettudatos működésére. Lee (2008) ellátási lánc kontextusba helyezi a KKV-k környezeti kérdésekkel kapcsolatos gyakorlatát, kiemelve azt, hogy beszállítóik és a vevőik jó gyakorlata rájuk is előrevivően hat, különösen a vevők elvárásai, szervezeti határokon átnyúló kezdeményezései és környezeti szempontú előrelépést támogató segítség nyújtása jelent sokat. Ferenhof et al (2014) irodalomelemzése alapján motiváló tényezőként kiemelik a KKV-knál az új vevők megszerzésének és versenyelőny-forráshoz jutásnak a

lehetőségét, ugyanakkor fontosnak tartják a környezeti hatásokkal kapcsolatos ismereteket és az oktatás szerepét, a középtávú költségcsökkenés (rövid távú költségnövekedés) és a morális nyereség szerepét.

A KKV-k tulajdonosának/menedzsmentjének attitűdje és a környezeti teljesítmény kapcsolatát a szakirodalom hangsúlyozottan vizsgálja. A tulajdonos (aki gyakran egyben a menedzser is) személyes hozzáállása, kompetenciája szerepe jelentős a környezeti elkötelezettség vonatkozásában is (Kozubíková et al, 2017, Seroka-Stolka, Jelonek 2013). Ez felveti annak a lehetőségét, hogy azokban a társadalmakban, ahol a környezetvédelem általában fontosabb, ott a kkv-k is nagyobb figyelmet fordítanak az ilyen jellegű kérdésekre. Przytuła et al (2019) kutatása azonban nagyon heterogén eredményeket mutat a visegrádi országok kkv-éit elemezve, ami azt is jelenti, hogy a környezetvédelem fontosságát az általános társadalmi környezeten és a szokások szerepén kívül más tényezők is befolyásolják. Schaper (2002) szerint a tulajdonos/menedzsment számára rendelkezésre álló idő és információ befolyásolják leginkább a környezeti gyakorlatot. Így az állami szerepvállalás az információ biztosításában nagyon fontos lenne. Ez azért is fontos lehet, mert a KKV-k környezeti hatása egyenként kisebb, mint a nagyvállalatoké, ami azt eredményezheti, hogy a vezetőik úgy érzik, hogy az ő eredményeiknek összességében nincs sok hatása (Gadanne et al, 2009).

Összefoglalóan az irodalom három tényezőt hangsúlyoz: a kereskedelmi szempontokat, a tulajdonos/vezető szerepét, illetve tudás és információ rendelkezésre állását. Ugyanakkor a környezeti menedzsmenttel foglalkozó szakirodalom egyértelműen elfogadja a zöldbeszerzés fontosságát (Lee, 2008) Ugyanakkor a KKV-k rendszerint méretük, finanszírozó képességük, tudáshoz való hozzáférésük alapján nem alkalmaznak a nagyvállalatokéhoz hasonló módszertant (Tátrai, Fábián, 2012, Yook et al, 2018)

A KKV-k és a zöld beszerzés

A KKV-k zöldbeszerzésével foglalkozik Mebratu (2001), aki az ITC számára végzett kutatásban a fejlődő országok kis- és középvállalatai számára gyűjtötte össze a zöldbeszerzés előnyeit, így a nagyvállalati elvárásoknak és a fogyasztói igényeknek való megfelelést, a zöldtermékek vásárlásával elérhető költségelőnyöket. Wooi és Zailani (2010) malajziai KKV-k példáját elemezve jutott arra az eredményre, hogy az elmaradott zöldbeszerzési gyakorlata okai a termelő vállalatok esetében a technológiai

nehézségekben, illetve a stratégia hiányában keresendőek. Raghavendran et al (2012) leginkább az indiai KKV-k tradicionális üzleti filozófiáját látták leginkább akadálynak abban, hogy környezeti szempontokat beépítsék a beszerzési folyamataikba, s kevesebb papírt használva elektronikus eszközöket alkalmazzanak.

Az eredmények alapján látható, hogy a KKV-k zöldbeszerzését vizsgáló szakirodalom nem túlságosan terjedelmes. Egy, a zöldbeszerzéssel foglalkozó Decision Science különszám felvesztőjeként a szerzők (Seow et al, 2014) külön kiemelik, hogy a KKV-kal kapcsolatos vizsgálatok kutatási rést jelentenek. Az előbbiekből felvázolt írásokból azonban látható, hogy a publikált eredmények összhangban állnak azokkal a tapasztalatokkal, melyeket a KKV-k menedzsmentjével és a KKV-k környezeti menedzsment gyakorlatával kapcsolatban a szakirodalomban megfogalmaztak.

3.5.2. A kérdőíves vizsgálat keretei

Az elemzés célja, hogy összevetve a nagyvállalati és a KKV csoportba tartozó vállalatok adatait választ keressen a következő kérdésekre:

- mennyiben más a két vállalatcsoport célrendszere
- milyen különbségek vannak a két csoport vállalati környezetében (vezetői támogatás, környezeti rendszerek kiépítettsége)
- milyen különbségek vannak a kis- és közép illetve a nagy vállalatok zöld beszerzési gyakorlata között
- az irodalom által említett motivációs tényezők mennyiben különböznek.

Az elemzendő hipotéziseket három csoportra bontva tárgyaljuk.

Az **első csoport** a két vállalati csoport beszerzési sajátosságait vizsgálja, a hipotézisek a korábbi tanulmányok (Vörösmarty et al, 2011) alapján a következők:

- H1. A KKV-k eltérő prioritásokat fogalmaznak meg a beszerzési hatékonyságra a nagyvállalatokhoz képest.
- H2. A KKV-k beszerzési piaci pozíciójukat gyengébbnek érzékelik a nagyvállalatoknál.
- H3. A beszállító menedzsment eszközök alkalmazása erősebb a nagyvállalatoknál.

A **második csoport** azokhoz a beszerzési tevékenységekhez kötődik, amelyek lehetővé teszik a környezeti szempontok beépítését a beszerzési folyamatba illetve beszállító kezelésébe.

H4. A nagyvállalatok beszerzését erősebben vonják be a környezettel kapcsolatos feladatokba, így termék- és folyamatfejlesztésbe, erőforrás csökkentésbe.

H5. A nagyvállalatok zöldbeszerzési tevékenysége a beszállító-menedzsment tevékenységekben erősebb a KKV-kénál.

A **harmadik csoport** a motivációs tényezők és a vállalati tényezők hatását vizsgálja.

H6. A két vállalat csoport számára a piaci motivációs tényezők egyformán fontosak.

H7. A KKV-k esetében fontosabb a felsővezetés és a tulajdonos támogatása.

H8. A nagyvállalatok vállalati környezeti menedzsment rendszerei kiépítettebbek.

A hipotézisek elemzését a 3.2. fejezetben bemutatott Zöldbeszerzés kutatás kérdőíves felmérés segítségével végeztük el.

Az elemzéshez a vállalati mintát két csoportra bontottuk. A KKV-k közé 61 vállalat, míg a nagyvállalatok közé 46 válaszadó került. A csoportba sorolásnál az alkalmazotti létszám és az éves árbevétel adatait vettük figyelembe. Az alkalmazotti létszám esetében 200 főnél, míg az árbevétel esetében 10 md Ft feletti bevételnél húztuk meg a határt. A csoporthatárok megállapításánál a meghatározó nemzetközi kutatások (Quayle, 2002) és a korábbi hazai tapasztalatokat (Vörösmarty et al, 2010) vettünk figyelembe. Ilyen módon négy olyan vállalat volt, amelyet nem tudtunk besorolni, közülük kettőt az árbevétel alapján a KKV-k közé soroltunk (bár létszám adataik alapján a nagy vállalatok közé tartozott volna, de csak kis mértékben lépték át a létszámhatárt, azaz 250 fő alatt maradtak) a másik két válaszadó adatait az elemzésnél nem vettük figyelembe. A mintában szereplő vállalatok 10 fő feletti alkalmazottal rendelkeznek, éves árbevételük meghaladta az 500 mFt-ot.

A 107-es minta 36,45 százaléka folytat szolgáltató tevékenységet. A KKV-knál ez 44,26% (a 27 szolgáltató többsége kereskedelmi területen működik, a többiek különböző egyéb szolgáltatási területeken), míg az nagyvállalatoknál 26,09% (itt mindössze kettő kereskedelmi vállalat van, a többiek igen heterogén területen működnek). A termelő vállalatok aránya a 107-es mintában 44,86 százalék. A KKV-knál ez 40,98% (ez 9 feldolgozóipari és 16 egyéb gyártó – pl. faipar, orvostechnika, ipari automatika-vállalatot jelent). A nagyvállalati mintában a termelő vállalatok aránya 50% (Ez 4

feldolgozóipari, 3 gyógyszeripari, 2 autóipari illetve 14 egyéb termelő vállalatok jelent.) A magukat szolgáltató és termelő vállalatokként (pl. energetika, közmű cégek, stb.) megjelölő vállalatok aránya a mintában 18,69 %. Ez az arány a KKV-knál 14,76% illetve a nagyvállalatoknál 23,91%.

25. táblázat A mintában szereplő vállalatok tevékenysége

	KKV válaszadók	Nagyvállalati válaszadók	Minta
Szolgáltató tevékenység	27 (44,26%)	12 (26,09%)	36,45%
Termelő vállalatok	25 (40,98%)	23 (50%)	44,86%
Termelő és szolgáltató vállalatok	9 (14,76%)	11 (23,91%)	18,69%
Minta elemszám	61	46	107

A minta méret szerinti két csoportja esetében vizsgáltuk azt, hogy milyen a beszerzés szervezete. Az erre vonatkozó adatokat az alábbi táblázatban tüntettem fel.

26. táblázat A mintában szereplő vállalatok tevékenysége

	KKV válaszadók	Nagyvállalati válaszadók
Rendelkezik beszerzési szervezettel	53,97 %	95,65%
A beszerzési szervezetben beszerzőként dolgozók létszáma	5,33 fő*	17,93 fő

*az átlagot a MdfT feletti kategóriában három anyagellátási szervezet húzza el, nélkülük ez az érték 4,3 fő lenne

A szervezeti adatokból látható, hogy ahogyan az várható volt a nagyvállalatok sokkal nagyobb arányban rendelkeznek beszerzési szervezettel. Sajnos a válaszok igen hiányosak, így nehéz megítélni, hogy ezek ténylegesen beszerzési szervezetek, vagy valamely tágabb feladatkört ellátó szervezetet (anyagellátási, ellátási lánc menedzsment) jelölt a válaszadó annak. A nagyvállalatok esetében 2 kivétellel mindenütt volt

beszerzési szervezet (a két cég esetében is jeleztek beszerzési feladattal rendelkező munkaköröket), a KKV csoportba sorolt válaszadók viszont alig több mint fele rendelkezett ilyen szervezettel. (Jellemzően közülük is az 1md feletti árbevételű vállalatoknak volt ilyen szervezeti egysége.) Látható, hogy a beszerzési szervezetek mérete is igen eltérő a két kategóriában. Ezt a különbséget tovább árnyalhatja, hogy bár a kérdés beszerzőként dolgozókra kérdezett rá, de valószínűleg több cég is a teljes szervezeti létszámot adta meg a KKV kategóriában, így a valós különbség még nagyobb lehet.

A továbbiakban a beszerzési gyakorlattal és a zöldbeszerzéssel kapcsolatos kérdések elemzése során a csoportátlagokat (illetve azok különbségeit) vetjük össze. Az eredmények különbözőségeit Anova számítással ellenőriztük, az összefoglaló táblázatokban jelöltük a szignifikánsnak tekinthető különbségeket és a szignifikancia szinteket.

3.5.3. A KKV-k beszerzési és zöldbeszerzési sajátosságai a kérdőív alapján

A szakirodalom KKV-kkal kapcsolatos eredményei alapján kialakított hipotézisek vizsgálatával kapcsolatos eredményeket öt csoportra bontva mutatjuk be. Így vizsgáljuk a beszerzési célokat, a beszerzési piaci pozíciót, a zöld beszerzés vállalati környezetét, a zöldbeszerzés során végzett tevékenységeket, illetve a zöldbeszerzéssel kapcsolatos motivációs hatásokat

a) Célok a beszerzésben

A beszerzéssel kapcsolatos hatékonysági elvárások alapvetően jelzik azt, hogy milyen prioritásokkal dolgozik a szervezet. Elsőként is azt vizsgáltuk meg, hogy mennyire értékelték fontosnak a felsorolt szempontokat a beszerzési feladatok hatékony elvégzésében. (A válaszadók 1-5 skálán jelölhették meg a fontosságot, ahol 5 a jelentőset, az 1 a jelentéktelent jelentette.)

27. táblázat Szempontok jelentősége a beszerzési feladatok hatékony elvégzésében

	Átlag	KKV	Nagy	Különb -ség
a) költségcsökkentés	4,523	4,393	4,674	0,281*
b) minőségjavítás	4,065	4,148	3,978	-0,170
c) a megfelelő beszállító megtalálása	4,262	4,180	4,370	0,189
d) hosszú távú partnerkapcsolat kialakítása a beszállítókkal	4,084	4,082	4,087	0,005
e) szállítók minősítése	3,738	3,672	3,826	0,154
f) a meglévő szállítók teljesítményének javítása	3,710	3,639	3,804	0,165
g) a beszerzési szakemberek képzése	3,355	3,230	3,522	0,292
h) a beszerzési tevékenység információs hátterének fejlesztése	3,570	3,443	3,739	0,297
i) a vállalatban belüli koordináció fejlesztése	3,764	3,667	3,891	0,225
j) beszállítói piac pontos ismerete	4,057	3,951	4,200	0,249
k) beszerzési folyamatok elektronizálása	3,607	3,459	3,804	0,345*
l) meglévő szállítókkal való kapcsolat menedzsmentje	3,850	3,770	3,957	0,186
m) beszerzési tevékenység módszertanának fejlesztése	3,617	3,492	3,783	0,291
n) környezetvédelem	3,346	3,262	3,457	0,194

*Szignifikancia szint: <0,1

A beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezők között a mintában szereplő válaszok a két vállalatcsoportnál nem jeleztek éles eltérést. Az Anova elemzés eredményeként 10%-os szignifikancia szinten is csak két tényezőben mutatkozott különbség. A költségcsökkentés valamivel fontosabb a nagyobb vállalatok számára. Korábbi felméréseink (Vörösmarty et al, 2010) már jeleztek hasonló különbséget, igaz ott a minőséget viszont fontosabbnak ítélték a kisebbek. Ezt az akkori felmérésben azzal magyaráztuk, hogy a nagyvállalatok bírnak érdemi befolyással a beszerzési áraikra. A másik szempont, ami szignifikáns különbséget jelez az a folyamatok elektronizálása. A KKV-k alacsonyabb hajlandósága a fejlesztésekre is előbukkan már korábbi hazai kutatásokban (Tátrai, Fábián, 2012). A nagyobb vállalatok nagyobb beszerzési szervezete indokolhatóan követeli meg a hatékonyságnövelésében az elektronikus támogatást. A nemzetközi eredményeket tekintve az indiai eredményekkel feltételezhető párhuzam: Raghavendran et al (2012) az elektronikus beszerzés eszközeinek alacsony

szintű alkalmazásában a tradicionális menedzsment szemléletet látták megjeleni. Ugyanakkor a beszállítókezelési eszközök fontosságának megítélésében nincs különbség.

b) Zöldbeszerzési pozíció

Az irodalomelemzés kapcsán említésre került a beszerzési pozíció, ennek különbségeit mutatja a 28. táblázat. (A válaszadók 1-től 5-ig skálán értékelték, ahol az egyes gyenge értéket, míg az 5-ös erős pozíciót illetve nagy környezetvédelemre fordított figyelmet jelent.)

28. táblázat A zöldbeszerzési pozíció

	Átlag	KKV	Nagy	Különbség
a) Alkupoziciónk a beszállítók többségével szemben	3,710	3,492	4,000	0,508***
b) Beszállítóink környezet-védelemre fordított figyelme	3,065	2,885	3,304	0,419**

Szignifikancia: ** <0,05, ***<0,01

A nagyvállalatok pozíciója kedvezőbb a beszállítóikkal szemben, ez a vállalati méretből is következik, így a nagyvállalatok erősebb pozíciója várható volt. A beszállítók környezetvédelemre fordított figyelme is a nagyobb vállalatoknál jobb. Ez a tényező egyértelműen segítséget jelent a zöldmegoldások elérésében, az okok azonban valószínűleg legalább részben a jobb alkupozicióban keresendők. Magyarázat lehet még a jobb piacismeret, amit a nagyobb vállalatok beszerzési szervezeteitől elvárhatunk. Lehet indok még az eltérő beszerzési szerkezet is, de ennek ellenőrzésére a felmérés nem ad lehetőséget.

c) Zöldbeszerzés vállalati környezete

Mind a zöldbeszerzéssel általában, mind a KKV-kal foglalkozó irodalom fontos szerepet juttat a vállalaton belülről jövő támogatásnak, így a vezetés támogatásának, a tudatos vállalati szintű környezeti menedzsment rendszerek meglétének. Az ezekre vonatkozó eredményeket mutatja a 29. táblázat. (1- nem igaz, 5 igaz a vállalatra)

29. táblázat Zöldbeszerzés vállalati környezete

	Átlag	KKV	Nagy	Különbség
a) A felsővezetés támogatja a környezetvédelmi fejlesztéseket	3,776	3,623	3,978	0,355*
b) A felsővezetés első sorban a megtakarítással is járó környezeti fejlesztéseket támogatja	3,925	3,803	4,087	0,284
c) A beszerzési szervezet céljai között szerepelnek a környezetvédelemmel kapcsolatos elvárások	3,215	3,180	3,261	0,081
d) A beszerzés feletteseinek támogatják a környezetvédelmet	3,701	3,656	3,761	0,105
e) A vállalati környezeti célokat a szervezeti egységek összefogásával érik el	3,449	3,213	3,761	0,548**
f) A vállalatnak van környezeti menedzsment rendszere	3,047	2,607	3,630	1,024***
g) A vállalatnál ISO14000 rendszer működik	2,869	2,295	3,630	1,335***
h) A vállalatnál működik környezeti compliance és auditálási program	2,858	2,417	3,435	1,018***
i) A vállalati készíti környezeti jelentést	2,991	2,508	3,630	1,122***
j) A környezeti jelentés vonatkozik a beszerzésre (szállítókra)	2,383	1,902	3,022	1,120***
k) A beszerzési szakembereket képzik a környezeti területen	2,113	1,869	2,444	0,576**

Szignifikancia szint: * $<0,1$, ** $<0,05$, *** $<0,01$

Az adatok egyértelműen azt bizonyítják, hogy a nagyvállalatoknál sokkal inkább kiépültek a vállalati környezeti rendszerek, mint a kisebb cégeknél. E mögött nyilván nagyon sok tényező van, például a nagyvállalatok információhoz való hozzáférése, valamint például, hogy a kiépítéséhez szükséges erőforrások a vállalati méret okán a nagyobb vállalatoknak jobban rendelkezésre állnak, ami tükröződik a beszerzők képzésében jelentkező különbségekben is. (Igaz az mindkét vállalatcsoportnál alacsony.) Bár nem ilyen jelentős, de különbség van a felsővezetés támogatásában is a nagyvállalatok javára. Ugyanakkor érdekes figyelni arra, hogy ezek után várható lenne a beszerzési szervezet céljaiban megjelenő különbség, hiszen a kiépített környezeti rendszerekből, a felsővezetés támogatása mellett indokolható lenne, még sincs különbség a vállalatcsoportok között.

d) Zöldbeszerzési tevékenységek

A zöldbeszerzési tevékenységeket két csoportra bontva tárgyalta a kérdőív. Az egyik a vállalati rendszerek, folyamatokba való integráltságot, a másik csoport a beszállítóval való kapcsolat menedzsmentjére alkalmazott eszközöket vizsgálja. A 30. táblázatban a termék/szolgáltatásigénylési rendszerbe, az erőforrás csökkentési és reverz logisztikai megoldásokba illetve a vállalati környezeti auditba való bevonásra vonatkozó adatokat láthatjuk. (A kérdés a bevonás mértékére kérdez rá: 1 semennyire, 5 nagymértékben.)

30. táblázat Bekapcsolódás a vállalati folyamatokba

	Átlag	KKV	Nagy	Különb -ség
a) Termékek környezeti szempontú fejlesztésébe	2,121	1,984	2,304	0,321
b) Újrahasznosítható termékek fejlesztésébe	2,084	1,934	2,283	0,348
c) A termékek veszélyes anyag tartalmának csökkentésébe	2,664	2,672	2,652	-0,020
d) A technológiában/gyártási folyamat során használt veszélyes anyagok csökkentésébe	2,542	2,541	2,543	0,002
e) Folyamatok veszteségének csökkentésébe	2,935	3,082	2,739	-0,343
f) Elhasznált termékek visszagyűjtése és hasznosítása	3,009	2,852	3,217	0,365
g) Hibás termékek újrahasznosítása	2,514	2,738	2,217	-0,520*
h) Környezeti szempontokat is figyelembe vevő specifikáció készítése	2,411	2,311	2,543	0,232
i) Felesleges készlet és anyagok értékesítése	3,093	3,049	3,152	0,103
j) Hulladék és selejt értékesítése	3,028	2,933	3,152	0,219
k) Felesleges berendezése értékesítése	2,804	2,738	2,891	0,154
l) Vállalati környezeti audit	2,654	2,393	3,000	0,607**

Szignifikancia szint: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

A nagyvállalatoknál a beszerzés a termékek és folyamatok környezeti szempontú fejlesztése több módon is inkább bekapcsolódik, ugyanakkor a különbség nem szignifikáns. Érdekes a folyamatok veszteségének csökkentésébe való bevonás feladata, hiszen itt a KKV-k magasabb értéket jelöltek, bár a különbség nem tekinthető szignifikánsnak. Nincs különbség az erőforrás csökkentéshez kapcsolódó tevékenységekben. Ez alól a hibás termékek újrahasznosításába való bekapcsolódás a kivétel: itt a KKV-k esetében vonják be inkább a beszerzést, ebben az esetben az Anova számítás is különbséget jelez. A vállalati környezeti auditba való bevonásban a

különbség érthető, hiszen az előzőek mutatták, hogy a környezeti rendszerek a nagyobb cégeknél kiépítettebbek.

A beszerzési tevékenységek másik csoportjaként a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjével összefüggő tevékenységeket vizsgáltuk. A 31. táblázat adatai az egyes tevékenységek megjelenését mutatják (1-5 skálán, ahol 1 semennyire nem jellemző, 5 nagyon jellemző).

31. táblázat A zöldbeszerzés tevékenységei- beszállító felé irányuló tevékenységek

	Átlag	KKV	Nagy	Különb- ség
a) Termékekre vonatkozó környezeti szempontok beépülnek a beszállítóértékelésbe	2,813	2,639	3,043	0,404
b) A beszállító folyamataira vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállítóértékelésbe	2,579	2,377	2,848	0,471*
c) Csomagolásra vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállító kiválasztásba	2,776	2,508	3,130	0,622**
d) Termékéletről elemzése a beszállítóértékelésnél	2,505	2,393	2,652	0,259
e) Környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállítókiválasztásnál	3,150	3,049	3,283	0,233**
f) Elvárás a beszállító felé a környezeti hatások bemutatása	2,682	2,443	3,000	0,557*
g) Elvárás, hogy a beszállítónak legyen ISO 14001 minősítése	2,561	2,213	3,022	0,809***
h) A beszállítótól megkövetelni a veszteség minimalizálási célokat	2,505	2,279	2,804	0,526**
i) A beszállítói folyamatok környezeti szempontú felmérése	2,393	2,197	2,652	0,455**
j) Saját környezeti standardok kijelölése a beszállítóknak	2,327	2,098	2,630	0,532**
k) Szállítóval való együttműködés környezetbarátabb termékek kifejlesztésre	2,196	2,033	2,413	0,380*
l) Tréning/tanácsadás a beszállítónak a környezeti szempontú fejlesztésekhez	1,925	1,754	2,152	0,398**

Szignifikancia szint: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

A beszállítóval való kapcsolat kezelésében a vizsgált szempontok közül lényegében csak két esetben nem találtunk különbséget. Az egyik a termékekre vonatkozó szempontok beépítése a beszállítóértékelésbe. Ez a legegyszerűbb eszköz a felsoroltak közül, mely nem igényel feltétlenül különösebb módszertani tudást. Ezzel szemben a másik szempont

(Termékéletrajz elemzése) elvégzése már komoly felkészültséget igényel. Ugyanakkor alkalmazása mindkét vállalatcsoportnál alacsony, s lényegében ezért nincs különbség a vállalat csoportok között. A többi szempontnál azonban különbséget láthatunk. Azaz végső soron a terméktulajdonságok értékelésén túllépő értékelés, a beszállítói kapcsolat menedzsmentjére irányuló lépések összessége a nagyvállalatokra inkább jellemző. Ez az, ami a 23. táblázat adataiban is tükröződött, ezért is állnak a nagyvállalatok számára jobban rendelkezésre a környezetbarát megoldást képviselő beszállítók.

e) Motivációs hatások

A zöldbeszerzés irodalmának egyik központi kérdése, hogy milyen tényezők motiválják azt. A 32. táblázatban a motivációs tényezők befolyásoló hatására vonatkozó válaszokat olvashatjuk.

32. táblázat A motivációs tényezők hatása

	Átlag	KKV	Nagy	Különb -ség
a) Az érték	3,879	3,934	3,804	-0,130
b) Specifikáció egyértelműsége	3,664	3,656	3,674	0,018
c) A kereslet jelentős ingadozása	3,150	3,328	2,913	-0,415*
d) Beszállítók száma	3,224	3,197	3,261	0,064
e) Beszerzési piaci pozíció	3,327	3,213	3,478	0,265
f) A beszerző vagy kollégáinak környezettudatossága	3,318	3,246	3,413	0,167
g) Környezeti előírások, jogszabályok	4,196	4,098	4,326	0,228
h) Piaci (vevői) elvárások	3,972	3,902	4,065	0,164
i) Ellátási lánc adottságai	3,458	3,393	3,543	0,150
j) Pénzügyi elvárások, költségcélok	3,963	4,066	3,826	-0,239
k) Termelési/működési sajátosságok	3,832	3,820	3,848	0,028
l) A cég környezeti céljai, elkötelezettsége	3,701	3,541	3,913	0,372**
m) Környezeti adatok elérhetősége	3,252	3,148	3,391	0,244
n) Versenytárs tevékenysége	3,224	3,197	3,261	0,064
o) Anyavállalat, tulajdonos motivációja	3,692	3,525	3,913	0,388*
p) A felsővezetés támogatása	3,916	3,820	4,043	0,224
q) Helyi közösségek elvárásai	3,198	3,197	3,200	0,003

Szignifikancia szint: *<0,1, **<0,05, ***<0,01

A különbségek egyrészt a kereslet jelentős ingadozásában jelentkeznek, mely a KKV-k számára kevésbé kezelhető. Bár a szakirodalom eredményei alapján azt vártuk, hogy a vevői hatás sokkal erősebb lesz a KKV-k esetében, ez a gondolat nem igazolódott vissza az eredményekből.

Ugyanakkor különbségként azonosítható az, hogy a válaszok alapján a nagyvállalatok zöldbeszerzési gyakorlatára az anyavállalat/tulajdonos elvárásai és a cég környezeti céljai, elkötelezettsége sokkal jobban hatással vannak.

3.5.4. Összefoglalás és jövőbeni kutatási lehetőségek

A kutatás eredményei többségében visszaigazolták az irodalom-elemzés alapján megfogalmazott hipotéziseinket. Az első csoportból, mely a két vállalatcsoport beszerzési sajátosságait vetette össze mind a H2., mind a H3. hipotézis elfogadásra került. Bár a H1. szakirodalom eredményeire épít, ugyanakkor kérdőív eredményei alapján csak részlegesen elfogadható. A tevékenységek közül elsősorban a beszállító menedzsment eszközök az erősebbek a nagyvállalatok gyakorlatában, ezért második (zöldbeszerzés tevékenységeit magába foglaló) hipotézis csoportból a H5. elfogadható, a H4. viszont csak részben teljesült. A harmadik, a motivációs tényezők hatásával foglalkozó hipotézis csoportból elfogadásra került a H6., H7. valamint a H8. hipotézis is.

Az eredmények közül kiemelendő, hogy a KKV-k esetében a tulajdonos, vezetés szerepe meghatározó, ugyanakkor az alkalmazott eszközök jelzik, hogy módszertani, szervezési kérdések is lehetnek a kevésbé jó gyakorlat mögött (ami a méret mellett visszavezethető a tulajdonos/vezető menedzsment tudására is). A külső motivációs tényezők esetén (például vevők elvárásai, előírások betartása) az adatok nem mutatnak lényegi különbséget. Azaz, ahogyan a KKV-król szóló rövid irodalmi kitekintésben láthattuk a fejlődés kulcsa a valószínűleg főként a KKV-k vezetésében lenne, hiszen beszállítói pozíciója és módszertani háttere gyenge, nincs erőforrása a beszállítói fejlesztésére, motiválására. Piacismeret, a beszállítók tudatosabb kezelése hozhatna eredményeket, amelyek nem csak környezeti, de üzleti (költségcsökkentési és értékesítési) előnyöket is jelentenének.

Figyelemre méltó az, hogy a nemzetközi eredményekhez nagyban hasonló következtetések vonhatóak le a hazai minta eredményeiből is, így a fejlődési utakra tett

javaslatok is átvehetőek lehetnek. A hazai KKV-k gyakorlatának megértéséhez értékes adalékul szolgálhatna, ha lényegesen nagyobb minta alapján lehetne elemezni a működésüket, hiszen egy ilyen nagyobb minta által lehetővé tett szegmentáció tovább árnyalná e kutatás eredményeit.

A jövőbeni fejlődés szempontjából érdekes lehetne az előzőekben bemutatott egyéni motivációs attitűdökkel kapcsolatos kutatás eredménye, illetve továbbvitele. Ez a KKV-k zöldbeszerzési gyakorlatának fejlesztése szempontjából is érdekes mondanivalóval bírhatna.

3.6. A vállalati gyakorlat és a közbeszerzés különbségei

A környezeti szempontok beszerzési gyakorlatba való beépülésének egy sajátos vetülete a vállalati gyakorlat összevetése a közbeszerzés köteles szervezetek gyakorlatával. Számos fejlett országban a vállalati beszerzési gyakorlatot egyfajta benchmarkként kezelik a közbeszerzések hatékonyságának, a menedzsment folyamatoknak és a kiadások menedzsmentjének a megítélése szempontjából. A közbeszerzési és a vállalati beszerzési gyakorlatok összevetése mind gyakorlati, mind elméleti szempontból érdekes tehát, nem véletlen, hogy a nemzetközi szakirodalom viszonylag nagy terjedelemben foglalkozik a kettő hasonlóságainak és különbségeinek az elemzésével.

Fontos kiemelni, hogy a közbeszerzési költségek a világ legtöbb országában, így nálunk is jelentős nagyságrendet képviselnek. Ezért aztán nem mindegy, hogy milyen hatékonysággal költik el ezeket az összegeket. Az összeg nagysága azonban egy fontos különbséget is jelent. Míg a vállalati gyakorlat leginkább az üzleti szempontú optimalizálásra törekszik, addig a gazdaságpolitika határozott célja az, hogy a gazdasági hatékonyság mellett egyéb politikai célokat is előtérbe helyezzen. Ilyenek a pénzek átlátható elköltése mellett az olyan egyéb gazdasági jellegű célok, mint a kis és középvállalatok támogatása vagy a környezetvédelme. Mivel ez utóbbit az EU közbeszerzési direktívái (2004) is támogatják, így feltételezhető, hogy hatással kell, hogy legyen az egyes országok, így hazánk közbeszerzési gyakorlatára is. Mindez eredményezte azt, hogy a Zöldbeszerzés kutatás keretében végezzünk egy elemzést, amely összeveti a két szféra beszerzési gyakorlatát abból a szempontból, hogy a környezeti elemek hogyan és milyen mértékben épülnek be a szervezetek gyakorlatába

illetve vizsgálja a motivációs háttér és a beszerzési pozíció zöldbeszerzési gyakorlattal való kapcsolatát is.

Az irodalomelemzésben a területek különbségének a háttérének a vizsgálatához áttekintettük a közbeszerzési és a vállalati beszerzési gyakorlatok eltéréseinek okával foglalkozó szakirodalmi eredményeket, majd összevetettük a szakirodalomban a két területen használt zöldbeszerzés definíciókat. Mivel a két szféra szakirodalma a környezeti szempontok elemzését illetően igen elkülönül (kevés az összehasonlító elemzés), így röviden a főbb eredményeket külön-külön lehetséges összefoglalni, annak érdekében, hogy a kutatás alapvetései megfogalmazhatóak legyenek. Ezeket elemeztük a Zöldbeszerzés kérdőív adatbázisának segítségével, amelyet egy pótlekérdezés során közbeszerzési válaszadókkal bővítettünk.

3.6.1. A vállalati zöldbeszerzés és zöld közbeszerzés különbségeinek háttere a szakirodalomban

A környezeti szempontok vállalati beszerzési gyakorlatba való beépítésének hasonlóságait és különbségeit a két szféra eltérő gyakorlataival, az eltérő definíciókkal magyarázhatjuk. Ezeket foglalják össze a következő pontok.

A közbeszerzés és a beszerzés különbségeinek háttere a szakirodalomban

A szakirodalom jelentős terjedelemben foglalkozik azzal, hogy feltárja a közbeszerzési és a vállalati gyakorlat eltérő feltételrendszerét, magyarázatot adjon azok különbségeire. Az okok feltételezhetőek történelmi alapon is kereshetőek, s mindkét terület foglalkozik a saját gyakorlatának kialakulásával.

A vállalatok esetében a növekvő vállalati méret és növekvő működési komplexitás volt az, ami szükségessé tette a beszerzési funkció létrejöttét. Ahogy azt Leenders és Fearon (2007) bemutatja, lényegében már a XIX. század végén számos olyan nagyvállalat működött az USA-ban, amelyek rendelkeztek beszerzési feladatokat végző szervezettel, vagy beszerzési feladatokkal és hatáskörökkel rendelkező alkalmazottal. A tulajdonos és vezetés szempontjából az elvárás az volt, hogy az inputokat megfelelő rendelkezésre állással, kedvező áron biztosítsák, s végezzék el az ehhez kapcsolódó egyre növekvő adminisztrációt. Ehhez az elvárásrendszerhez kapcsolódott később az a gondolat, hogy a

beszerzés a vállalat stratégiai céljait kell, hogy támogassa, valamint, hogy a beszállító versenyelőny forrása lehet.

A közbeszerzés múltja ennél korábbra nyúlik vissza amiatt, hogy a közbeszerzés létét a választott képviselőten alapuló közigazgatás kialakulása, s annak nyilvános kontrolljára való igény tette szükségessé. (Basheka, 2013) A szervezeti méret tehát itt is szerepet játszott (ha kisebb mértékben is, mint a vállalatoknál), ugyanakkor a hatékony ellátás biztosítási cél mellett fontosabb szempont az, hogy a közbeszerzés a pénzek átlátható elköltését, s ezzel a korrupció elkerülését szolgálja.

Irodalmi forrásokat elemezve Telgen et al (2007) szerint a közbeszerzési terület szakemberei a következő többlet kihívásokkal szembesülnek a vállalati beszerzőkhöz képest:

- külső követelmények (pl. transzparencia megteremtése, integritás, elszámoltathatóság)
- belső követelmények (pl. komplex célok, politikai célok, nagy számú érintett)
- kontextusból eredő kihívások (pl. adott költségvetési keretek, nyilvános költségvetés)

A Telgen at al (2007) következtetése, hogy a közbeszerzés ezen többletkihívások miatt komplexebb, mint a vállalati szféra beszerzése.

Egy másik átfogó okfejtést jelentetett meg Rendon és Snider (2010) arról, hogy mért is van az üzleti és a közszféra beszerzése között különbség. A közbeszerzésnek van menedzsment, jogi és politikai kerete, része a közszféra költségvetésének és pénzügyi tervezésének. Ugyanakkor vannak strukturális különbségek is a célokat meghatározó érdekekben. Más a nyereségességi (bottom line) cél és más a közjó elvárása (public interest).

A fenti szakirodalmak üzeneteként megállapítható, hogy a két szférában más a szervezeti struktúra, mások a beszámolási utak, s mindez az egyének munkáját, mentalitását is érinti, s hatással van szervezen belüli kapcsolatokra is. (Johnson, 2017) Egyetértés van a szakirodalomban arról is, hogy a közszféra célrendszere komplexebb.

A szakirodalom által vizsgált másik fontos kérdés, hogy ebben a komplex cél és feltételrendszerben milyen a közbeszerzés gyakorlata. Ezt vizsgálva igen színes kép

rajzolódik ki a különböző országokban, időben, iparágakban s különböző fókusszal végzett kutatásokból.

Johnson et al (2003) jelentős különbségeket azonosított a centralizáltság mértékében és az ellátási lánc feladatokban. Ugyanakkor elképzelésük szerint a háttérben egyéb tényezők is szerepet játszhatnak, mint például a költségek jellege (például direkt vagy indirekt beszerzésről van inkább szó). Hasonló eredményekre jut Lian és Laing (2004) is egészségügyi szolgáltatások vásárlását tanulmányozva. Eredményeik szerint, míg a magántulajdonban lévő vállalatok az eszközök széles tárházát alkalmazták, addig a közszféra szervezetei szinte kizárólag a tranzakció központú megközelítést követték, ami messze nem optimális. A különbség oka a szerzők szerint abban van, hogy a közszféra beszerzői a jogalkotó által létrehozott keretek korlátai között cselekszenek, azaz -ahogy azt a korábban bemutatott források is jelezték- a közbeszerzési gyakorlat fontos sajátossága, hogy meg kell felelnie a vele szemben fokozottan támasztott elszámoltathatósági és átláthatósági iránti igényeknek. Roodhooft és Van den Abbeele (2006) is hasonló eredményekre jut: tanácsadói szolgáltatási gyakorlatokat vizsgálva felvetik, hogy a közbeszerzési szférának fontos lenne fejleszteni a beszerzési képességeit a piacelemzés, a specifikációkészítés, a versenyeztetés, a tárgyalás a teljesítménykövetés területén. Burnes és Anastasiadis (2003) szolgáltatások kiszervezését vizsgálta, s a két szféra beszerzéseit összevetve arra következtetésre jut, hogy a vállalati szféra erőssége a stratégiai megközelítés, ugyanakkor a vállalatoknak a közszféra strukturált közelítésmódjából lehetne tanulni.

A vizsgált tanulmányok mindegyike európai és USA háttérű volt. A közép-európai régióból csak igen kevés összehasonlító eredmény lelhető fel, s ezek fókusza is más jellegű (pl. Grubic-Nesic et al, 2016 vizsgálata, akik a döntéshozatal funkcionalitásának sajátosságait elemezték).

A szakirodalmi eredmények összehasonlítását nehezíti az, hogy más-más beszerzési tárgyakat és szervezeteket vizsgálva vonják le következtetéseiket. Ugyanakkor az irodalom-összefoglaló eddigi részei egyértelműen jelzik a közbeszerzési és a vállalati szféra beszerzéseinek különbözőségeit mind az alkalmazott gyakorlatok, mind annak szervezeti, jogi háttérének vonatkozásában. Egyértelműen látszik az, hogy a piaci verseny feltételeinek és modern képviseleti elven alapuló állam által létrehozott

elvárásrendszernek a különbsége jelenik meg az alkalmazott eszközök különbségeiben is.

A zöldbeszerzés és a zöld közbeszerzés értelmezései

A környezeti szempontok kérdésével mind a beszerzés, mind a közbeszerzés irodalma sokat foglalkozik. Mivel azonban nemigen lelhetőek fel olyan tanulmányok, amelyek a két szféra gyakorlatát ebben a vonatkozásban összehasonlítanák, így a tapasztalatokat is külön érdemes összefoglalni. Ilyen módon kiemelhetővé tehető, hogy a vállalati szféra és a közbeszerzés kötelezett szervezetek gyakorlata milyen eltérő sajátosságokkal rendelkezik.

A zöldbeszerzés fogalma és gyakorlata

A zöldbeszerzés egyik legelső definícióját Narasimhan és Carter (1998) fogalmazta meg. Eszerint “a beszerzési funkció bekapcsolódása olyan tevékenységekbe, amelyek magukban foglalják a anyagok felhasználásának csökkentését (reduction), újrahasznosítását (recycling) és helyettesíthetőségét”. (6.o.) Ez a meghatározás elsősorban a termelő vállalatok szempontjaira és az anyagbeszerzésekre (direkt beszerzések szempontjaira) fókuszál. Pár évvel később Zsidisin és Siferd (2001, p. 69) egy kiterjesztettebb tartalmú meghatározást fogalmazott meg: “egy vállalat zöldbeszerzése a beszerzési politika része, tevékenységek és kapcsolatok, melyeket a környezettel kapcsolatos aggodalmakra válaszul végeznek vagy hoznak létre.” Ez a meghatározás számos értelemben kiterjesztést jelöl. Először is túllép az anyagbeszerzésen, így a környezeti szempontokat az egyéb beszerzésekbe (indirekt beszerzések) is beépíthetőnek tartja, azaz kinyitja a tevékenységet más termékek/szolgáltatások így más iparágak különösen a szolgáltató szféra számára.

Fontos többlettartalom, hogy túllép az adott igény kezelésén, kiemeli a beszerzésnek, mind a külső, mind a belső beágyazottságát, a környezeti szempontok figyelembe vételét a stratégiai beszerzési eszközök és folyamatok részének tekinti.

A definíciók által jelzett bővülő értelmezés fokozatosan jelenik meg a publikációkban, hosszú évekig még számos kutatás épül a termékelvű megközelítésre (és hivatkozik Min és Galle, 1997, illetve Carter et al 1998 írására). Jellemző az is, hogy számos publikáció a mai napig a beszállítói ajánlatok termékjellemzőkkel kapcsolatos elemeinek a

beszállító értékelésbe való beépítésére fókuszál. Ugyanakkor ezekkel párhuzamosan egyre inkább megjelennek azok az írások, amelyek a beszerzés vállalati tevékenységekbe való integrálásával illetve a beszállító menedzsment eszközeivel gondolják értelmezni a zöldbeszerzést. Az egyik első ilyen volt Arnold et al (1999) tanulmánya. Kutatásukban már túllépve a termelési inputokkal kapcsolatos csökkentés, újrahasznosítás, helyettesítés szemléletén olyan tevékenységeket is figyelnek, mint a beszerzés bekapcsolódása a terméktervezésbe, illetve a környezeti szempontok beépítése a beszállítómenedzsmentbe. Ez elmúlt években egyre nagyobb számban jelentek meg olyan írások, amelyek túllépve a beszállítói ajánlat környezeti szempontú értékelésén olyan stratégiaibb tevékenységekben is gondolkodnak, mint a beszállítók környezeti szempontú fejlesztése, a beszállító bevonása környezeti fejlesztésekbe, és környezeti jó gyakorlatok megosztása. (pl. Zhu et al, 2013) Ennek kapcsán a szakirodalomban az is megfogalmazódik, hogy a vállalatok leginkább a beszállítóikkal együttműködve javíthatnak a környezeti teljesítményükön, ehhez a beszállítók monitorozása nem elegendő. (Tachizawa et al 2015).

Ugyanakkor a kutatások felhívják a figyelmet arra is, hogy a vállalati gyakorlatok lassú ütemben fejlődnek. Egy, a fenntarthatósági jelentéseket vizsgáló tanulmány azt mutatta ki, hogy a fenti gyakorlatok a vállalatoknál még igen korai fázisban voltak. (Tate et al 2012). Ugyanakkor az eredményeik azt is mutatják, hogy a jó zöldbeszerzési gyakorlat közvetve az üzleti teljesítményre is pozitív hatással van.

A zöld közbeszerzés fogalma és gyakorlata

A zöld közbeszerzés definíciójaként leginkább az EU meghatározását szokták elfogadni, melyet "Közbeszerzés a jobb jövőért" címmel adott ki. (Communication (COM (2008) 400: "Public procurement for a better environment"). Eszerint a zöld közbeszerzés "az a folyamat, amelynek során a közbeszerzési szervezetek törekednek arra, hogy olyan termékeket, szolgáltatásokat és munkákat szerezzenek be, amelyek kedvezőbb környezeti terheléssel járnak az életciklusuk egészében, mint más, hasonló elsődleges funkcióval rendelkező termékek, szolgáltatások és munkák, amelyeket egyébként beszereznének." (GPP 2006) A zöld közbeszerzés fontosságát a Fenntarthatósági akcióterv és az Európa 2020 stratégia (Sustainable Action Plan and the Europe 2020 strategy) is jelöli, kiemelve azt, mint fontos politikai eszközt a fenntartható fejlődés támogatására. A környezeti szempontok közbeszerzési elterjedését nagymértékben

elősegítette az Európai Közbeszerzési Irányelvi szabályozás és Zöld Közbeszerzés Politika, mely a témát megkerülhetetlenné tette az EU tagállamok közbeszerzői számára.

Ugyanakkor szakirodalmi tapasztalatok szerint az EU tagállamaiban az ajánlatkérők előszeretettel koncentrálnak az eljárást megindító hirdetmények tartalmára, s ebben az értékelési szempontra, alkalmassági követelményekre, melyet adminisztratív módon könnyebb zölddé tenni, mint a műszaki tartalmat, szerződéses tartalmat. Arvidsson-Stage (2012) kifejezetten az értékelési szempontrendszer hatását elemzi zöld szempontból, felhívva a figyelmet annak fontosságára és várható pozitív környezetvédelmi eredményeire. Ennek megfelelően jelenik meg a zöld beszerzéssel kapcsolatban az az álláspont, mely szerint az környezeti kritérium beépítése a tenderek értékelésébe nemigen jellemző és csak ritkán van hatással a döntésre. (Varnäs et al, 2009). Elsősorban az értékelési szempontrendszer kialakításában, alkalmassági követelményként jelenik meg, s csak kevésbé lelhető fel a szerződések tartalmában. Erre utal Palmujoki et al (2010, p. 250), mikor azt írja, hogy bár a zöld beszerzési kritériumokat az EU és nemzeti akció terv számos vonatkozásban támogatja, s ennek eredményeképpen egyre gyakrabban jelenik meg értékelési szempontként, ugyanakkor nem állítható, hogy ezek a kritériumok a megkötött szerződések tartalmában is jelen lennének.

A fenti megoldások miatt is többen elégedetlenek a zöld közbeszerzés eredményeivel. (Aspey, 2015) Van azonban, aki kifejezetten a gazdasági fejlődés mozgatórugóját (Sikirica, 2015), vagy a fenntartható termelés elérésének eszközét (Testa et al, 2014) látja benne, illetve már az európai jogi gondolkodás részének tartja (Steiner, 2015). Egy nemrégiben megjelent kutatás eredményei (Sönnichsen, Clement, 2020) irodalomkutatása szerint a befolyásoló tényezők a szakirodalomban leginkább a szervezeti tényezőkhez, az egyén magatartásához és az alkalmazható eszközökhöz köthető. Így talán nem véletlen, hogy egyes, a zöld közbeszerzéssel kapcsolatos tanulmányok a gondolkodás innovatív jellegét emelik ki, nem is véletlen, hogy a jogszabályi környezet is folyamatosan együtt említi a zöld közbeszerzést a fenntartható és az innovatív közbeszerzéssel (Bratt et al, 2013). Ugyanakkor Raj et al. (2020) nemzetközi vizsgálata arra az eredményre jutott, hogy a szervezeti nyomás és a lakosság fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdje befolyásolja a fenntarthatóság közbeszerzésekben való megjelenését, ami viszont befolyással van a teljesítményükre, így a politikai döntéshozóknak többféle eszköz is rendelkezésére áll a fenntarthatóság

előmozdítására. Egyfajta akadályként is megjelenhet azonban a zöld szempontok érvényesülésében a megtakarításra törekvés, (mely az EU közbeszerzési adatbázisának elemzése szerint) rendszerint alacsonyabb a fenntarthatósági szempontokat beépítő eljárások esetén (Džupka et al, 2020).

3.6.2. Az irodalmi eredmények összefoglalása és a kutatási keret

A kutatásunk alapvető kérdését vizsgáló szakirodalom alig született. Így a szakirodalmi eredmények összegzésénél egyrészt New et al (2002) tanulmányára, másrészt az egyes területekről az eddig leírtak szintetizálására lehet támaszkodni.

New et al (2002) eredményei a zöldbeszerzés vonatkozásában érdekes hasonlóságokat tártak fel. Közös bennük, hogy a beszerzési feladatkör (a szervezet inputokkal való ellátása) elvileg nagyon hasonló. Hasonlóság még, hogy mindkét terület esetén fontos a szervezeti kontextus, a beszerzők nehezen találnak kapcsolatot a szervezetük más érintett területeivel, s azok tudnak elérni eredményeket, ahol a szervezeti kapcsolódás erősebb. A tanulmány különbségként hozza fel azt, amit a bemutatott szakirodalmak is előrevetítettek: azaz a szabályozás és jogi háttér komoly eltérést okoz. A cikk rámutat egy másik különbségre is: a vállalatok szabadon választják meg céljaikat és így a beszállítóértékelés kritériumait is, a közszféra kritériumválasztását azonban komoly viták övezik (egyrészt üdvözítő a pozitív célok támogatása, másrészt komoly kételyként vethető fel, hogy a környezeti szempont beépítése a közbeszerzések ajánlatértékelésébe csak rövidtávon jó, hosszú távon azonban már nem ér el pozitív hatást).

Irodalomelemzésünk is jelzi azt, hogy a közbeszerzési és a vállalati szféra gyakorlatának háttérében igen eltérő hatások jelentkeznek. A különböző kutatások a jogi szabályozás és a szervezeti háttér különbségeit emelték ki, kiegészítve ezt azzal, hogy a beszerzés célmeghatározásában eltérés lehet.

A zöldbeszerzés vállalati és közbeszerzési fogalmának és kutatásainak segítségével eltérő fejlődési utakat azonosítottunk a gyakorlatokat tekintve is. A vállalati gyakorlat korábban elsősorban az anyagbeszerzésekben látta a környezeti szempontok figyelembevételének lehetőségét, de ez a szemléletet később kiterjesztették. A másik fontos azonosítható tendencia, hogy míg korábban az ajánlati tartalmak összevetésén volt

a fő hangsúly, addigra az újabb szakirodalmak a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjéhez kötődő tevékenységeket emelik ki. A változás oka, hogy így sokkal szélesebb eszközrendszer és hatékonyabb megoldások alkalmazhatóak a környezeti hatások ellátási láncokon keresztül nyúló csökkentésére. A közbeszerzési vonatkozású tanulmányokban viszont azt láthattuk, hogy a fő eszköz továbbra is a tranzakció központú szállítóértékelés, ebbe igyekeznek összetettebb hatásokat jelző szempontokat beépíteni. Azaz itt egy passzív eszköz alkalmazása történik, míg a beszerzési gyakorlat aktív eszközökkel (beszállító fejlesztés) is törekszik a jobb megoldások elérésére.

A kifejezetten ezt a témát célzó szakirodalom hiánya fontos kutatási rést jelez. Az idézett szakirodalmi források pedig előrevetítik, hogy ezeket a különbségeket a gyakorlatban is érdemes vizsgálni és azonosítani. Éppen ezért a kutatás során nemigen lehetett hipotéziseket felállítani, inkább nyitottabb állításokat, logikai összefüggéseket tudtunk proposíciók formájában megfogalmazni.

Mindezekre építve a következő vizsgálati keretet alakítottuk ki:

1. **Eltérő hatások:** Az volt a megfogalmazott proposíció (P1), hogy a két csoport eltérő motivációs hatásokat észlel a beszerzési gyakorlata és a környezeti szempontok figyelembe vétele kapcsán. Ennek egyik része (P1/a), hogy a közbeszerzés és beszerzési gyakorlatban eltérő az egyes érintett csoportok motivációs hatása. Az irodalmi eredmények a szervezeti kontextusban is eltérést jeleztek. Így egy következő proposíciónk (P1/b), hogy a szervezeti kapcsolódási lehetőségek is eltérőek: a vállalati szférában a környezeti kérdések belső támogatása sokkal nagyobb.
2. **Eltérő prioritások:** a beszerzési munkára hatást gyakorló belső érintettek (így főként a tulajdonos, menedzsment) hatása leginkább a beszerzési tevékenységgel kapcsolatban megfogalmazott elvárásrendszerben jelenik meg. A kutatás megfogalmazott proposíciója (P2) az volt, hogy a beszerzési prioritásokban különbség van a két csoport között. A vállalati beszerzés a hatékonyabb beszállítói megoldások elérésére törekszik (P2/a), míg a közbeszerzés szabályozás betartására és a folyamatok lebonyolítására fókuszál (P2/b).
3. **Eltérő gyakorlatok:** a zöldbeszerzési gyakorlatok eltérése az egyes beszerzési tevékenységek eltérő súlyából érzékelhetőek. A kutatás proposíciója (P3) az volt, hogy a különböző motivációs hatások és az eltérő elvárásrendszer következtében

a környezeti szempontok megjelenése eltérő a beszerzési tevékenységben. A közbeszerzés eszközszerrendszere szűkebb, kiválasztás orientált (P3/a), míg a beszerzés módszerei között jelen vannak az értékelésen túllépő, a beszállítókat aktívan befolyásoló gyakorlatok (P3/b).

3.6.3. Kutatási módszerek és eredmények

A szakirodalom-összefoglaló alapján kialakított kutatási keret vizsgálatához a Zöldbeszerzés kutatás korábban már bemutatott kérdőíves felmérését használtuk fel (kérdőív kialakításának háttérét a kötet 3.1. fejezete, a felmérés lebonyolítását a 3.2 fejezet mutatta be). Mivel a kutatás kérdőíve elsősorban vállalati adatokat tartalmazott, ezért a beszerzési és a közbeszerzési gyakorlat összevetéséhez szükségünk volt további olyan adatokra, amelyek közbeszerzés kötelezett szervezetek beszerzéseit képviselik. Ennek érdekében pótlekérdezést végeztünk, melynek során egy közbeszerzési szakértői lista tagjait kerestük meg. A következőekben az így kapott, összességében 135 válasz kerül elemzésre.

A minta két csoportra lett osztva: az egyik csoportot (89 válasz) az a vállalati kör jelenti, akire az elemzés során “Beszerzők” néven fogunk utalni. A másik csoport a “Közbeszerzők”. 46 válaszadót soroltunk ide. Részben állami szervezeteket (önkormányzat, oktatási intézmény, stb.) foglalnak magukba, részben pedig vállalatokat (utóbbiak állami tulajdon vagy tevékenység jellegének okán részben vagy egészben közbeszerzés kötelezettek.) A vállalati válaszadók főként közép- és nagyvállalatok (a mintába 10 fő feletti vállalatok kerülhettek be), átlagos árbevételük kb. 1,7 mEuro. A közbeszerző szervezetek árbevétel adata a tevékenység jellege miatt nem értelmezhető. A foglalkoztatotti létszám itt is 10 fő felett volt.

A következőekben az irodalom-összefoglaló alapján kialakított kutatási keret három fő pontját körüljárva elemezzük a két csoport válaszait. Az egyes kérdéseket a válaszadóknak 1-5 skálán kellett értékelniük, s a két csoport válaszait Anova elemzés segítségével vetettük egybe.

a/ Eltérő hatások

Az irodalomelemzésben a különböző kutatások több alkalommal is utaltak az érintettek eltérő elvárásaira. A következő, 33. táblázat azt vizsgálja, hogy a “Beszerzési és Közbeszerzési” csoport hogyan értékelte néhány, az irodalom-összefoglaló alapján kialakított tényező környezeti gyakorlatra tett hatását. (Válaszok 1-5 skálán, ahol 1-nem befolyásolja, 5 erősen befolyásolja.)

33. táblázat A környezeti motivációs hatások

	Beszerzés	Közbeszerzés	Különbség	F
A beszállítók száma	3,146	3,511	-0,365	3,913**
Beszerzési piaci pozíció	3,303	3,467	-0,163	0,751
Környezeti előírások, jogszabályok	4,27	3,956	0,314	2,792*
Piaci (vevői) elvárások	4,056	3,578	0,478	6,284**
Versenytárs tevékenysége	3,247	2,778	0,469	4,428**
Anyavállalat, tulajdonos támogatása	3,764	3,295	0,469	4,252**
A felsővezetés támogatása	3,955	3,800	0,155	0,582
Pénzügyi elvárások, költségcélok	4,000	4,089	-0,089	0,217
A cég környezeti céljai, elkötelezettsége	3,685	3,756	-0,070	0,137
Helyi közösségek elvárásai	3,193	3,022	0,171	0,709
Beszerző vagy kollégáinak környezettudatossága	3,337	3,111	0,226	1,07

Szignifikancia szint: * $<0,1$, ** $<0,05$

A környezeti szabályozás mindkét csoport esetében jelentős szerepet tölt be. Ugyanakkor érdekes módon az Anova elemzés szerint a “Beszerzés” csoport számára erősebb hatást jelentenek. Ennek oka valószínűleg a tevékenység jellegében van, valószínűleg a válaszadók cégeinek tevékenysége nagyobb részben olyan jellegű, amelynél létezik a működési feltételekre vagy a technológiára vonatkozó környezeti jogszabály. Mindkét csoport számára fontos befolyásoló tényező még a pénzügyi elvárások és költségcélok. Hasonlóan fontos ez, mint a felsővezetés támogatása szempont. Ez az érintett csoport (a pénzügyi elvárások, költségcélok megjelenése is a vezetéshez köthető a beszerzés számára) ilyen módon hangsúlyos szerepet tölt be mindkét csoport esetén. Ide

kapcsolódik az anyavállalat és a tulajdonos támogatása, mely alacsonyabb értéket kapott. A támogatás innen kisebb, különösen kisebb a közbeszerzés esetén. Az alacsonyabb értéknek oka lehet, hogy ettől az érintett csoporttól valószínű nagyobb a távolság is, de az is, hogy ez a csoport nem közvetít környezeti szempontokat a két csoport tagjai felé. Hasonlóan alacsony hatást tulajdonítanak mindkét csoport tagjai a saját illetve közvetlen kollégáik környezettudatosságának is.

A 33. táblázat eredményei szerint különbségek vannak a válaszadók között a külső érintettek tekintetében is:

- Különbség van a csoportok között abban, hogy a rendelkezésre álló szállítók száma mennyire van hatással a környezeti szempontok figyelembe vételére. Az adatok alapján a “Közbeszerzés” csoport érezte ezt fontosabb befolyásoló tényezőnek. Mivel a beszerzési piaci pozíció hatását nem értékelték eltérőnek, így valószínűsíthető, hogy az eltérés a beszállítók környezeti elkötelezettségével kapcsolatos. A kérdőív egy másik kérdése azt jelezte, hogy a beszállítók környezetvédelemre fordított figyelmét a “Beszerzők” valamivel erősebbnek érezték. (1-5 skálán, ahol az 1 –gyenge, 5 nagy, a “Beszerzők átlagosan 3,101, míg a “Közbeszerzők” 2,761 értékkel válaszoltak. F értéke 3.104, szignifikancia szint 0,08%)
- A piaci (vevői) elvárások hatását a “Beszerzés” csoport erősebbnek találta.
- A versenytársak tevékenységének hatását a környezeti szempontok beépítésére is nagyobbra értékelte a “Beszerzés” csoport.

A helyi közösségek hatását mindkét csoport egyformán gyengének ítélte.

Az érintettekkel kapcsolatos eredmények tehát azt jelezték, hogy szerepük a “Beszerzés” és a “Közbeszerzés” csoportok esetén eltérő. A vezetés szerepe egyaránt fontos volt, ami kiemeli, hogy érdemes azzal a szervezeti rendszerrel foglalkozni, amelyik a környezeti szempontok beszerzési gyakorlatban való megjelenését befolyásolhatja. A 34. táblázat egyrészt a vezetés támogatására, másrészt a vállalati gyakorlatra kérdez rá. (5 nagy mértékben, 1 egyáltalán nem jellemző a kitöltő vállalatára)

34. táblázat A „Beszerzés” és a „Közbeszerzés” szervezeti kontextusa

	Beszerzés	Közbeszerzés	Különbség	F
A felsővezetés támogatja a környezetvédelmi fejlesztéseket	3.798	3.370	0.428	5.028**
A felsővezetés első sorban a megtakarítással is járó környezeti fejlesztéseket támogatja (pl. energiatakarékosság)	4.011	3.696	0.316	3.17*
A beszerzési szervezet céljai között szerepelnek a környezetvédelemmel kapcsolatos elvárások	3.247	3.000	0.247	1.462
A beszerzés felettesei támogatják a környezetvédelmet	3.730	3.370	0.361	3.691**
A vállalatnak van környezeti menedzsment rendszere	3.090	2.674	0.416	1.986
A vállalatnál ISO14000 rendszer működik	2.944	2.267	0.677	4.231**
A vállalatnál működik környezeti compliance és auditálási program	2.955	2.283	0.672	4.65**
A beszerzési szakembereket képzik a környezeti területen	2.125	1.848	0.277	1.669

*szignifikáns<10%, **szignifikáns <5%

A 34. táblázat adatai azt mutatják, hogy a “Beszerzés” csoport sokkal kedvezőbb helyzetben van. A vállalat vezetése (mind a közvetlen vezető, mind a felsővezetés) inkább támogatja a környezeti szempontok figyelembevételét, mint a “Közbeszerzés” csoport esetén. Ugyanakkor a cégek nagyobb arányban rendelkeznek ISO 14000-es környezeti rendszerrel, s nagyobb arányban létezik compliance vagy auditálási program is. Ez egyben azt is jelentheti, hogy a “Beszerzés” csoport egy támogatóbb vállalati háttérrel tud környezeti szempontokat beépíteni a beszerzési gyakorlatába.

b/ Eltérő prioritások

A beszerzők prioritásait a menedzsment által támasztott elvárások határozzák meg, ezzel egyben a beszerzési munka kereteit is definiálva. A 35. táblázat azt mutatja, hogy a válaszadók hogyan értékelték a felsorolt tényezők hatását a beszerzési munka hatékonysága szempontjából. (A válaszokat 1-5 skálán értékelték, ahol 1 jelentéktelen, 5 jelentős.)

35. táblázat A beszerzések hatékonyságát meghatározó tényezők

	Beszerzés	Közbeszerzés	Különbség	F
a) Költségcsökkentés	4.517	4.348	0.169	1.330
b) minőségjavítás	4.079	4.043	0.035	0.045
c) hosszú távú partnerkapcsolat kialakítása a beszállítókkal	4.101	3.717	0.384	5.529**
d) a beszállítók számának csökkenése	3.124	2.565	0.558	8.922**
e) szállítók minősítése	3.764	3.326	0.438	4.892**
f) a meglévő szállítók teljesítményének javítása	3.764	3.457	0.308	0.247*
g) a beszerzési szakemberek képzése	3.382	3.739	-0.357	2.993*
h) a beszerzési tevékenység információs hátterének fejlesztése	3.483	4.065	-0.582	8.815**
i) a vállalaton belüli koordináció fejlesztése	3.730	4.065	-0.335	3.418*
j) beszállítói piac pontos ismerete	4.057	4.087	-0.030	0.028
k) beszerzési folyamatok elektronizálása	3.573	3.674	-0.101	0.274
l) meglévő szállítókkal való kapcsolat menedzsmentje	3.865	3.543	0.322	3.605*
m) beszerzési tevékenység módszertanának fejlesztése	3.607	3.652	-0.045	0.052
n) környezetvédelem	3.371	3.239	0.132	0.372

*szignifikáns <10%, ** szignifikáns <5%

A költségcsökkentés, minőségjavítás és a beszállítói piac pontos ismerete magas prioritást kapott mindkét csoport esetében. Ugyanakkor az Anova elemzés F értéke a szempontok többségénél eltérést jelez.

A “Beszerzés” csoport számára fontosabb volt, mint a “Közbeszerzésnek” a hosszú távú beszállítói kapcsolatok, a beszállítók számának csökkentése, a meglévő beszállítók teljesítményének javítása illetve a meglévő beszállítókkal a kapcsolat menedzsmentje.

A “Közbeszerzés” csoportnak ezzel szemben a következő tényezők voltak fontosabbak, mint a “Beszerzésnek”: a beszerzési szakemberek képzése, a beszerzési tevékenység információs hátterének fejlesztése és a vállalaton belüli koordináció fejlesztése.

Az eredmények úgy interpretálhatóak, hogy a “Beszerzés” számára a beszállítói bázis menedzsmentje a fontosabb a hatékonyság javításához. A “Közbeszerzés” csoport

esetében viszont a belső folyamatok fejlesztése és a konformitás megteremtése bír hatékonyságjavító erővel.

Érdemes ezeket az eredményeket a 33. táblázatban látottakkal összevetni. Az a táblázat azt mutatta, hogy a beszállítói oldal komolyabb korlátot jelent a környezeti szempontok előtérbe helyezésében a “Közbeszerzés” csoportnak. Az, hogy a „Beszerzés” csoport inkább fontosnak tartja a hatékonyság szempontjából a beszállítók menedzsmentjével kapcsolatos tevékenységeket, az valószínűleg összefügg azzal, hogy kevésbé jelentenek ezek a tényezők számára akadályt a környezeti szempontok beszerzések során való figyelembevételénél. Ugyanekkor a közbeszerzés inkább a szabályzórendszerhez való konformitásra és a belső folyamatokban való fejlesztésekre fókuszál, ebbe kevésbé kapcsolódik be a környezeti szemléletmód.

Jellemző azonban, hogy a hatékonysági szempontok között a környezetvédelem egyaránt a legutolsók között szerepel mindkét csoport válaszaiban.

c/ Eltérő gyakorlatok

A “Beszerzés” és a “Közbeszerzés” csoport zöldbeszerzési gyakorlatának különbségeit két kontextusban: a jelenleg alkalmazott eszközök valamint az ideálisan alkalmazandó eszközök kapcsán vizsgáltuk.

A beszerzési gyakorlatok kapcsán a szakirodalom-összefoglalóban kiemeltük, hogy a beszerzés a fejlődése során elmozdult a termék környezeti attribútumait figyelembe vevő beszállítóértékeléstől a környezeti szempontú beszállítómenedzsment gyakorlatok felé. A kérdőív kérdéseinek segítségével tehát azt tudtuk mérni, hogy mennyire jelennek meg a környezeti szempontok a szállítóértékelésben, illetve a szakirodalom alapján beazonosított beszállítómenedzsment tevékenységek mennyire jellemzőek a két csoport gyakorlatában. A 36. táblázat arra kérdésre mutatja a válaszokat, hogy az adott beszerzési megoldások mennyire jellemzőek a válaszadó gyakorlatára. (A válaszokat 1-5 jelölték, ahol 1- egyáltalán nem, 5 nagyon)

36. táblázat Különbségek a beszállítóval kapcsolatos tevékenységekben

	Beszerezés	Közbeszerzés	Különbség	F
a) Termékekre vonatkozó környezeti szempontok beépülnek a beszállítóértékelésbe	2.854	2.435	0.419	3.023*
b) A beszállító folyamataira vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállítóértékelésbe	2.640	2.217	0.423	3.134*
c) Csomagolásra vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállító kiválasztásba	2.831	2.130	0.701	9.022***
d) Termékéletről elemzése a beszállítóértékelésnél	2.584	2.000	0.584	7.261***
e) Környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállítókiválasztásnál	3.281	2.500	0.781	10.27***
f) Elvárás a beszállító felé a környezeti hatások bemutatása	2.730	2.283	0.448	3.275*
g) Elvárás, hogy a beszállítónak legyen ISO 14001 minősítése	2.517	2.891	-0.374	2.137
h) A beszállítótól megkövetelni a veszteség minimalizálási célokat	2.562	2.043	0.518	5.423**
i) A beszállítói folyamatok környezeti szempontú felmérése	2.461	1.935	0.526	7.019***
k) Szállítóval való együttműködés környezetbarátabb termékek kifejlesztésre	2.258	1.739	0.519	6.401**
l) Tréning/tanácsadás a beszállítónak a környezeti szempontú fejlesztésekhez	1.978	1.543	0.434	5.613**

*szignifikáns<10%, **szignifikáns <5% *szignifikáns <1%

A tevékenységek esetében a csoportátlagok jellemzően közepes alatti értékeket mutatnak. A “Beszerzés” csoport tagjai azonban szinte minden tevékenység esetében nagyobb mértékű alkalmazást jelöltek meg válaszaikban, mint a “Közbeszerzés” csoport tagjai. Az egyetlen kivétel az „ISO 14001 minősítés elvárása a beszállítótól” szempont. Ennek oka valószínűleg az, hogy ez egy olyan szempontot jelent, amire a törvény kifejezetten lehetőséget ad.

A kérdőívben rákérdeztünk arra is, hogy milyen mértékben lenne ideális az adott gyakorlat alkalmazása. Az ideális gyakorlatra vonatkozó válaszokat a 37. táblázat tartalmazza.

37. táblázat A jelenlegi és az ideális állapot közötti különbség a beszállítóval kapcsolatos tevékenységek esetén

	Beszerzés ideálisan	Közbeszerzés ideálisan	Különbség Beszerzés	Különbség közbeszerzés
a) Termékekre vonatkozó környezeti szempontok beépülnek a beszállítóértékelésbe	3.697	3.957	0.843	1.522
b) A beszállító folyamataira vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállítóértékelésbe	3.618	3.804	0.978	1.587
c) Csomagolásra vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállító kiválasztásba	3.697	3.717	0.865	1.587
d) Termékéletciklus elemzése a beszállítóértékelésnél	3.517	3.848	0.933	1.848
e) Környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállítókiválasztásnál	3.944	4.022	0.663	1.522
f) Elvárás a beszállító felé a környezeti hatások bemutatása	3.438	3.696	0.708	1.413
g) Elvárás, hogy a beszállítónak legyen ISO 14001 minősítése	3.360	3.957	0.843	1.065
h) A beszállítótól megkövetelni a veszteség minimalizálási célokat	3.483	3.500	0.921	1.457
i) A beszállítói folyamatok környezeti szempontú felmérése	3.393	3.500	0.933	1.565
k) Szállítóval való együttműködés környezetbarátabb termékek kifejlesztésre	3.213	3.388	0.955	1.649
l) Tréning/tanácsadás a beszállítónak a környezeti szempontú fejlesztésekhez	3.056	3.109	1.079	1.565

A 37. táblázat adataiból az látható, hogy míg előzőleg a jelenlegi gyakorlatok között szinte minden tényező esetén eltérést azonosítottunk, addig az ideálisnak tartott gyakorlatok között alig található különbség. (Beszerzés ideálisan és közbeszerzés ideálisan oszlopok adatainak különbsége.) Lényegében egyedül csak az ISO 14001 minősítésre vonatkozó kérdés esetén van említésre méltó eltérés a közbeszerzők javára 9%-os szignifikancia szinten.

Amennyiben a két csoport jelenlegi és ideálisnak tartott gyakorlata közötti értékeléseket tekintjük, akkor szembetűnik, hogy a különbség sokkal nagyobb a “Közbeszerzési” csoport esetében. Ez azt jelenti, hogy a “Beszerzés” csoport sokkal többet tett már annak érdekében, hogy a környezeti szempontokat beépítse a gyakorlatába, ezért már kevesebb lehetőséget lát a fejlődésre.

Érdekes megvizsgálni azt, hogy hogyan alakul az eltérések nagysága. A “Beszerzés” csoport esetén az átlagos eltérések az egyes tevékenységek esetében alig különböznek. Igaz ez a “Közbeszerzés” csoport esetében is, ugyanakkor fel kell arra figyelni, hogy hol a legkisebb és a legnagyobb az eltérés. A “Közbeszerzésnél” a legkisebb eltérés az ideális és a jelenlegi gyakorlat között az ISO 14001 beszállítók felé elvárásként való megfogalmazásának gyakorlatában adódik (1,065 az átlagok különbsége). A legnagyobb eltérés a “Termék-életciklus elemzése a beszállítóértékelésnél” gyakorlat esetében adódott (az ideális és a jelenlegi gyakorlat között 1,848 a különbség). Érdekes kapcsolatot mutat ez a közbeszerzési gyakorlat szabályozásával. Az ISO 14001-es minősítésre való elvárás beépítése a közbeszerzési eljárásokba már régóta elfogadott gyakorlat (2004 óta szerepel az EU direktívák között ajánlásként). Az életciklus költség megjelenítésének lehetősége viszont az elmúlt években jelent meg a hazai közbeszerzési szabályozásban. Azaz ez a pont is azt emeli ki, hogy a közbeszerzési gyakorlat mennyire a szabályozás által determinált, s mennyire kevés olyan eszközt választanak a beszerzési eljárások lefolytatói, amelyek nem szerepelnek kifejezetten a szabályozásban vagy az ajánlások között.

3.6.4. Összefoglalás a vállalati és közbeszerzési gyakorlatok összevetéséről

Összefoglalásul megállapíthatjuk, hogy a kérdőív segítségével kapott adatok alátámasztják a vizsgálati keret mindhárom csoportjának feltételezéseit.

Eltérő hatások: a két csoport gyakorlatának háttérében sikerült különbségeket azonosítani (P1). A motivációs hatások különbségeinél jellemző, hogy a jogi szabályozás és a vezetői támogatás hatása az erős. A piaci hatás mindkét szereplőnél gyengébb. A „Beszerzők” számára a vevők és a versenytársak hatása erősebb, mint a „Közbeszerzők” csoport esetén, a „Közbeszerzők” esetében a beszállítói oldal határozza meg jobban a lehetőségeket. A szervezeti környezet a vállalatok számára támogatóbb, ez pedig New et al (2002) eredményei alapján egyértelműen könnyebb fejlődési lehetőséget jelent.

Eltérő prioritások: kutatási keret propozíciója itt is visszaigazolódni látszik. A beszerzési rendszer hatékonyságát meghatározó tényezők különbségeket mutattak (P2). Bár a költségcsökkentés mindkét csoport számára fontos, a „Beszerzők” inkább a beszállító menedzsmentben keresik a megoldást, míg a közbeszerzés a belső folyamatokat tartja inkább fontosabbnak. A „Közbeszerzők” számára az oktatás szerepe is nagyobb, melynek elsődleges okát a folyamatosan változó szabályozási környezetben valószínűsíthetjük.

Eltérő gyakorlatok: a zöldbeszerzési gyakorlatok tekintetében is sikerült eltéréseket azonosítani (P3). Mindamellet, hogy visszaigazolódott a propozíciónak az a része, hogy a közbeszerzés kiválasztás orientált, a jelzett gyakorlaton érezhető volt a szabályozás erőteljes hatása is. A „Beszerzés” gyakorlata is visszaigazolta a feltételezéseinket, azaz egyszerűbb eszközök (szállítóértékelési szempont, környezetre ártalmas anyagok kizárása) mellett a „Közbeszerzés” csoporthoz képest erőteljesebben vannak jelen a beszállítómenedzsment tevékenységek.

Kutatásunk eredménye, hogy a vállalati és a közbeszerzési szféra zöldbeszerzési gyakorlatára a nemzetközi szakirodalom eredményei alapján kiépített egy vizsgálati keretet. Kérdőíves felmérésünk eredményei visszaigazolták a keret által előrevetített különbségeket.

Fontos újdonsága a kutatásnak, hogy kiemeli a vállalati és a közbeszerzési gyakorlatoknak az eltérő fejlődési irányait: beszerzési hangsúlyok a szakirodalomban és

az adatok tükrében is a beszállítómenedzsment eszközök felé való eltolódást jelzik, szemben a közszféra tranzakció orientált szemléletével. Kutatásunk fontos eredménye, hogy a legjobb gyakorlatot mindkét csoport válaszadói ebben az irányban látják. Ez megerősíti, hogy a gyakorlatban megjelenő eltérések oka elsősorban a szabályozási környezet.

Ez utóbbi különösen elgondolkodtató, hiszen a jogi szabályozás és az EU direktívák kifejezetten motiválni szeretnék a környezeti tényezők fokozott figyelembe vételét, s fontos jogalkotói szándék a költségek keresztül a környezeti szempontból kedvezőbb irányba terelése a beszállítóknak, s a gazdaságnak. Az eredményeink azonban fontos kérdéseket vetnek fel a hatásokkal kapcsolatban. A beszállítókiválasztás során a környezeti szempontok beépítésének közgazdasági következménye, hogy megváltoztatja a keresletet. A környezetbarát termékét növeli, a többi ugyanolyan elsődleges funkciójú termékét csökkenti. Fontos lenne vizsgálni azt, hogy mi ennek a piaci hatása. Az egyik lehetőség az, hogy fejlesztési hullámot indít el. Egy másik lehetőség, hogy a kereslet-kínálat közgazdasági törvényei szerint a zöld termékeket megdrágítja (a növekvő kereslet miatt nő a termékek ára, a környezeti beruházások hatása hosszú távon jelentkezne), a kereslet egy részét áttéríti a kevésbé környezetbarát termékekhez (a kereslet csökkenése miatt csökkenő árú termékeket többen fogják választani). Ebben az esetben elmaradhat a változás.

Elgondolkodtató az, hogy a vállalati szféra eszközzrendszere elméletileg célravezetőbb: nem a keresleti volumenre, hanem a kínálat jellegére hat, közvetlenül eredményezve ezzel a jobb környezeti teljesítményt nem csak a termékjellemzők, hanem a folyamatok szintjén is.

Mindezek a gondolatok azt jelzik, hogy fontos jövőbeni kutatási irányt jelenthet ezeknek az eszközöknek a beszállítói körre tett tényleges hatásainak a vizsgálata.

4.Összefoglaló és további kutatási lehetőségek

Ez a kötet több év fenntartható beszerzéssel kapcsolatos kutatás eredményeit foglalta össze. Mivel a bevezető rész tézisszerű áttekintést ad a főbb eredményekről, itt összefoglalásul néhány személyes gondolatot fogalmaznék meg.

Bár elvárható minden tudományos igényű munkától, hogy objektív legyen, kutatóként úgy érzem nincs igazán jó kutatás a kutató személyes hite, érdeklődése nélkül. Ez a munka is így épült fel. Benne van a saját személyes meggyőződésem és kutatótársaim meggyőződése arról, hogy a fenntarthatóság kérdéseivel érdemes és fontos alapvetően beszerzési szakemberként is foglalkozni. Nemigen lehet annélkül előrelépni, hogy egy szakma gondolkodását, eszközrendszerét ne értenénk meg, s ne ezen összefüggések ismeretében próbálnánk a változásokat megérteni vagy a változás szükségességét és mikéntjét megértetni.

Az alatt az immár több, mint húsz év alatt, amióta beszerzés kutatással és oktatással foglalkozom meggyőződésemmé vált, hogy alapvető fontossága van a kutatásban is kiemelten vizsgált tényezőknek.

Először is *az emberi tényezőt* nagyon fontosnak tartom. A szakmaiság melletti elköteleződés, a széles látókör, a jó kommunikációs képesség elengedhetetlen ahhoz, hogy valakiből jó beszerző legyen. Kutatásaink megmutatták, hogy nagy szerepe jut az egyének pozitív környezeti attitűdjének a környezeti szempontok fontosságának előmozdításában is.

Vállalati méret alapvetően határozza meg azt, hogy a beszerzés hogyan és milyen eszközökkel tud dolgozni. Egy nagy vállalat beszerzése jobban tud specializálódni, szakmai támogatottsága (mind beszerzési, mind egyéb üzleti, műszaki szempontból) erősebb. A formalizáltság is nagyobb. Ez a fenntarthatósági szempontból egyrészt előny, hiszen nagyobb cégek előbb érzékelve a külső nyomást központilag is kezdeményezőbbek a környezeti vagy a társadalmi felelősségvállalási célok és elérésük eszközeinek alkalmazása iránt. A kisebb vagy közepes vállalkozásoknak ez nehezebb, ugyanakkor ezekben a cégekben nagyobb szerep juthat az előbb említett egyéni elképzeléseknek. S másik oldalról, ha ők elkezdenének környezettudatosabban

gondolkodni, akkor az sokkal mélyebben és összetettebben hatna a gazdaság és a társadalom egészére.

A közsféra szerepe jelentős lehet, vagy inkább ahogy a kutatás eredményei mutatták lehetne a környezeti szempontok erőteljesebb érvényesülésében. A hosszabb távú társadalmi érdek erősebb megjelenését így közvetlenül is segíthetné az állam. Ahogy láttuk azonban a keretek sokszor nem segítik az ilyen innovációt. S nagy kár, hogy a minta nagysága nem adott lehetőséget az egyéni motivációs csoportok és a közsféra/üzleti sféra összevetésére.

Volt egy elem, ami a kutatás során többször is felbukkant. Ez az információ szerepe. Nem került a kutatás során kiemelésre, pedig talán fontos lett volna. Ez meggyőződésem szerint a beszerzés egyik kiemelt kérdése volt az elmúlt évtizedekben. 20 éve az információ elsősorban a beszerző fejében került elraktározásra, s csak az operatív részletek kerültek rögzítésre pl. a számviteli vagy jogi szabályok miatt. Az informatika és párhuzamosan a beszerzési eszközök, feladatvégzési keretek (pl. beszállító minősítési rendszerek, portfólió elemzések, kategória stratégiák kialakítása, folyamatok kialakítása) abba az irányba mutattak, hogy a beszerzésben létrejövő információ jelentős része bekerült a formális információs rendszer keretei közé. A környezetvédelem és társadalmi felelősségvállalás ebből a szempontból nem illik be ebbe sorba. Több utalás is van a kutatásban arra, hogy az információ nehezen megszerezhető. A struktúrált rendszerek pedig bizonyos vonatkozásban segítik (pl. előírják bizonyos adatok gyűjtését), más vonatkozásban éppen hátráltatják (pl., ha az adat nem szerepel a rendszerben, akkor hogyan építhető be mégis a döntéshozatalba) a fenntarthatósági szempontok előtérbe kerülését.

Hivatkozott irodalom

- Appolloni, A., Sun, H., Jia, F., Li, X. (2014): Green Procurement in the private sector: state of the art review between 1996 and 2013, *Journal of Cleaner Production*, 85, 122-133.
- Arnold, U., Cox, A., Debruyne, M., Iyogun, P., Hendrick, T., Liouville, J., Vörösmarty, G. (1999): A Multi-Country study of strategic topics in purchasing and supply management US, Centre for Advanced Purchasing Studies
- Arnold, U., Schmidt, B. (2010): Integrating Sustainability into Strategic Purchasing: An advanced portfolio approach, Academic paper, (th Annual International Symposium on Supply Chain Management, Exploring the leading edge in SCM, September 26-28, Toronto, Ontario, Canada, 1-19.
- Arvidsson, A., Stage, J. (2012): Technology-neutral green procurement in practice—an example from Swedish waste management. *Waste Management & Research*, 30 (5) 519-523.
- Aspey, E. (2015): Green technical specifications under the new procurement directives, in Piga, G./ Tatrai, T. (eds.). (2015). *Public Procurement Policy*. Routledge, 205-209.
- Awasthi, A., Chauhan, S. S., Goyal, S.K. (2010): A fuzzy multicriteria approach for evaluating environmental performance of suppliers, *International Journal of Production Economics*, 126 (2) 370-378.
- Azzone G., Bertele U., Noci G. (1997): At Last we are Creating Environmental Strategies which Work Long Range Planning 30 (4) 562-571.
- Bai, C., Sarkis, J. (2010): Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies *International Journal of Production Economics*, 124 (1) 252-264.
- Bánfi T., Boros Á., Lovas A. (2012): Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik, *Vezetéstudomány*, 43 (3) 2-18.
- Bansal, P., Roth, K. (2000): Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43 (4), 717-736.
- Basheka B. (2013): The science of public procurement management and administration, in Albano, G. L., Sneider K.F., Thai KV Charting a course in public procurement and knowledge sharing Pr Academic Press Florida, USA Chapter 11, 289-330.
- Bohley, K, Adams, J. H., Whitten, D. D. (2008): Purchasing and Supply Chain Management in Greek Small and Medium Sized Business Enterprises, *International Business & Economic Research Journal*, 7 (6) 39-44.
- Bowen, F, Cousins, P, Lamming, R, Faruk, A (2006): Horses for courses: Explaining the gap between the theory and practice of green supply, in *Greening the supply chain*, ed. Joseph Sarkis, Springer, 151-172.
- Boyd ED, Spekman RE, Kamauff JW, Wehane P (2007): Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective *Long Range Planning* 40 (3) 341-356.
- Brammer, S, Hoejmose, S, Marchant, K. (2011): Environmental management in SME sin the UK, Practices, Pressures and Perceived Benefits, *Business Strategy and the Environment*, 21 423-434.

- Bratt, C., Hallstedt, S., Robèrt, K. H., Broman, G., Oldmark, J. (2013): Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 52, 309-316.
- Burnes, B., Anastasiadis, A. (2003): "Outsourcing: a public-private sector comparison", *Supply Chain Management: An International Journal*, 8 (4) 355 – 366.
- Çankaya, S. Y., Sezen, B. (2019): Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Carter C.R. (2004): Purchasing and Social Responsibility: A replication and extension *Journal of Supply Chain Management* 40 (4) 4-16.
- Carter C.R (2005): Purchasing and Social Responsibility and firm performance, Key mediating roles of organizational learning and supplier performance *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35 (3) 177-194
- Carter C.R., Dresner M. (2001): Purchasing's Role in environmental Management: Cross-functional development of grounded theory *Journal of Supply Chain Management* 37 (3) 12-27
- Carter C.R., Ellram L.M., Ready K.J. (1998): Environmental Purchasing: Benchmarking our German counterparts *International Journal of Purchasing and Materials Management* 34 (4) 28-38.
- Carter C.R., Jennings, M.M. (2000): Purchasing's contribution to the socially responsible management of the supply chain US, Centre for Advanced Purchasing Studies
- Carter C.R., Kale R., Grimm C.M. (2000): Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 36 (3) 219-228.
- Carter, C. R., Ellram, L. M., Ready, K. J. (1998): Environmental purchasing: Benchmarking Our German Counterparts, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 (4) 28-37.
- Chen I.J., Paulraj A., Lado A.A. (2004): Strategic purchasing, supply management and firm performance *Journal of Operations Management* 22 (5) 505-523
- Chen, C. C. (2005): Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000. *Journal of Cleaner Production*, 13(9), 927-933.
- Cole, R., Aitken, J. (2020): The role of intermediaries in establishing a sustainable supply chain. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100533.
- Csutora, M. (2011): From eco-efficiency to eco-effectiveness? The policy-performance paradox, *Society and Economy*, 33 (1) 161-181.
- Drumwright, M.E (1994): Socially Responsible Organisational Buying: Environmental Concern as a noneconomic Buying Criterion *Journal of Marketing* 58 (3) 1-19
- Dubey, R., Bag, S, Ali, S.S., Venkatesh, VG (2013): Green purchasing is key to superior performance: an empirical study, *Int. Journal of Procurement Management* 6 (2) 187-210.
- Dyllick T., Hockerts K. (2002): Beyond the business case for corporate sustainability *Business Strategy and the Environment* 11 (2) 130-141.
- Džupka, P., Kubák, M., Nemec, P. (2020): Sustainable Public Procurement in Central European Countries. Can It Also Bring Savings?. *Sustainability*, 12(21), 9241.
- EC (eds) (2010): Green Public Procurement. European Commission. http://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm (accessed. 11.02.2016.)

- Ellegaard, C. (2006): Small company purchasing: A research agenda, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12 (5) 272-283.
- Ellegaard, C. (2009): The purchasing orientation of small company owners, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24 (3) 291-300.
- Ellram L.M., Zsidisin G.A., Siferd S.P., Stanley M.J. (2002): The impact of purchasing and supply management activities on corporate success *Journal of Supply Chain Management* 38 (1) 4-17.
- Enarsson, L. (1998): "Evaluation of suppliers: how to consider the environment", *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 28 (1) 5-17.
- Esse B. (2010): *Elméi döntések*, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- Europe 2020 (2010): A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. European Commission. Brussels.
- Ferenhof, H. A., Vignoci, L., Selig, P. M., Lezana, A. G. R., Campos, L.M. S. (2014): Environmental management systems in small and medium-sized enterprises: an analysis and systematic review, *Journal of Cleaner Production*, 74 (1) 44-53.
- Gadanne D., Kennedy J., McKeiver C. (2009): An empirical study of environmental awareness and practices of SMEs, *Journal of Business Ethics*, 84 (1) 45-63.
- Gavronski, I., Klassen, R.D., Vachon, S., Nascimento, L.F.M. (2011): A resource-based view of green supply management, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Rev.*, 47 (6) 872–885
- Giunipero, L.C., Hooker, R.E., Denslow, D. (2012): Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18 (4), 258-269.
- Govindan, K., Rajeev, A., Padhi, S. S., Pati, R. K. (2020). Supply chain sustainability and performance of firms: A meta-analysis of the literature. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 137, 101923.
- Graves, L. M., Sarkis, J., Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- González-Loureiro, M., Pita-Castelo, J. (2012): A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach, *Economics Letter*, 116, 312-315.
- GPP (2006): Green Public Procurement in Europe. Conclusions and Recommendations http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/take_5.pdf (accessed. 11.02.2016.)
- Green, K.W., Zelbst, P.J., Meacham, J., Bhaduria, V.S. (2012): Green supply chain management practices: impact on performance, *Supply Chain Man.: An International Journal* 17 (3) 290 – 305
- Grubic-Nesic, L., Mitrovic, S., Melovic, B., Milisavljevic, S. (2016): Differences between the state/public and private sectors in organizations in Serbia regarding the functionality of managers' decision making*. *Journal for East European Management Studies*, 21 (1) 1-21.
- Györi, Á., Czakó, Á. (2019). Innováció és pénzügyi-gazdálkodói kultúra: Az innovációs aktivitás egyes magyarázó tényezői a kkv-szektorban. *Szociológiai Szemle*, 29 (1), 85-116.
- Hamner, B. (2006): Effects of Green Purchasing Strategies on Supplier Behaviour, in: ed. Joseph Sarkis, *Greening the supply chain*, Springer, 25-37.

- Handfield RB., Baumer DL. (2006): Managing Conflict of Interest Issues in Purchasing, *The Journal of Supply Chain Management* 42 (3) 41-50
- Handfield, R., Walton, S. V., Sroufe, R., Melnyk. S. A. (2002): Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process, *European Journal of Operational Research*, 141 (1) 70-87.
- Hasan, M. (2013): Sustainable Supply Chain Management Practices and Operational Performance, *American Journal of Industrial and Business Management*, 3 (1) 42-48.
- Holt, D. (2004): Managing the interface between suppliers and organizations for environmental responsibility – an exploration of current practices in the UK *Corporate Social- Responsibility and Management* 11 (2) 71-84
- Hsu C., Tan, K.C., Zailani, S.H.M., Vaidyanathan J. (2013): Supply chain drivers that foster the development of green initiatives in an emerging economy, *Int. J. of Operations and Production Man.* 33 (6) 656 – 688
- Iskanius, P., Pikka, V., Mantylehto, M., Kess, P. (2005): Network as a development environment, *Proceedings of the 14 th Annual IPSERA Conference, Researches in purchasing and supply Management*, Archamps, France, Editors: R. Calvi, N. Merminod
- Jabbour, C.J.C., Lopes de Sousa Jabbour, A.B. (2016): Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas, *Journal of Cleaner Production*, 112 1824-1833
- Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., De Freitas, T. P., Soubihia, D. F., Kannan, D., Latan, H. (2016): Barriers to the adoption of green operational practices at Brazilian companies: effects on green and operational performance. *International Journal of Production Research*, 54 (10), 3042-3058.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. (2008): Relationships between human resources dimensions an environmental green management. *Climate Change and small business in braZil: impliCations for training and eduCation for sustainable development*, 324-333.
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., McCue, C. (2017): A comparison of purchasing's organizational roles and responsibilities in the public and private sector. *Journal of Public Procurement*. 3 (1) 57-74.
- Kállay L. (2012): KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás, TM 58. sz. műhelytanulmány. 1-80.
- Kersten, R., Harms, J., Liket, K., Maas, K. (2017): Small Firms, large Impact? A systematic review of the SME Finance Literature. *World Development*, 97, 330-348.
- Kiss, J. (2011): A magyarországi innováció helyzete alulnézetből, *Vezetéstudomány*, 42 (6) 40-45.
- Komlósi, É., Szerb, L., Ács, Z., Ortega-Argilés, R. (2014): A vállalkozási tevékenység regionális különbségei Magyarországon a regionális vállalkozási és fejlődési index alapján *Közgazdasági Szemle* 61 (3) 233-261.
- Koplin J., Seuring, S., Masterharm M. (2007): Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry-the case of the Volkswagen AG *Journal of Cleaner Production* 15 (11-12) 1053-1062.

- Kozubikova, L., Homolka, L., Kristalas, D. (2017): The effect of business environment and entrepreneurs' gender on perception of financial risk in the smes sector. *Journal of Competitiveness*. 9 (1) 36-50.
- Krause, D. S - Vachon, S. - Klassen, R D. (2009): Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: Introduction and reflections on the role of purchasing management, *Journal of Supply Chain Management*, 45 (4) 8-24.
- Kueia, C, Madu, CN, Chow, WS, Chen, Y (2015): Determinants and associated performance improvement of green supply chain management in China, *Journal of Cleaner Production*, 95 163-173.
- Lee, S. (2008): Drivers for the participation of small and medium sized suppliers in green supply chain initiatives, *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (3) 185-198.
- Leenders, M., Fearon, H. E. (2008): Developing Purchasing's Foundation, *Journal of Supply Chain Management*, 44 (2) 17-27.
- Lian, P.C.S., Laing, A. W. (2004): Public sector purchasing of health services: a comparison with private sector purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10 (6) 247–256.
- Liu, J., Liu, Y., Yang, L. (2020): Uncovering the influence mechanism between top management support and green procurement: The effect of green training. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119674.
- Lintukangas, K., Kähkönen, A.K., Ritala P. (2016): Supply risks as drivers of green supply management adoption, *Journal of Cleaner Production*, 112 1901-1909.
- Luzzini, D., Ronchi, S. (2016): Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to purchasing practices and business performance. *Production Planning & Control*, 27 (10), 787-796.
- Malomi, M.J., Brown, M.E. (2006): Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry *Journal of Business Ethics* 68 (2) 35-62.
- Malovics, G., Racz, G., Kraus, S. (2007): The role of environmental management systems in hungary - theoretical and empirical insights*. *Journal for East European Management Studies*, 12 (3), 180-204. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/232777461?accountid=15545>
- Mathiyazhagan, K., Kannan G. A., Nooru H. A., Yong G. (2013): An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, 47 283–297.
- McPhee, W. (2014). A new sustainability model: engaging the entire firm. *Journal of Business Strategy*. 34 (2) 4-12.
- Mebratu, D. (2001): Environmental Competitiveness „Green” Purchasing, *International Trade Forum*, 2, 11-13.
- Miemczyk, J., Luzzini, D. (2019): Achieving triple bottom line sustainability in supply chains. *International Journal of Operations and Production Management*. 39 (2) 238-259.
- Min H., Galle W.P. (1997): Green Purchasing Strategies: Trends and Implications *International Journal of Purchasing and Materials Management* 33 (3) 10-17.
- Min, H., Galle, W.P. (2001): Green purchasing practice of US firms, *International Journal of Operations and Production Man.*, 21 (9) 1222-1238.

- Morrissey, B., Pittaway, L. (2004): Buyer-Supplier Relationships in Small Firms: The Use of Social, Lancaster University Management School, 39-55.
- Narasimhan, R., Carter, J. (1998): Environmental Supply Chain Management, Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, AZ
- Nemcsicsné Zsóka Á. (2006): A szervezeti kultúra szerepe a környezettudatos vállalati magatartásban, *Vezetéstudomány*, 27 (9) 27-38.
- New, S., Green, K., Morton B, (2002): An analysis of private versus public sector responses to environmental challenges of the supply chain *Journal of Public Procurement*, 2 (1) 93–105.
- Noci G. (1997): Designing “green” vendor rating systems for the assessment of a supplier’s environmental performance *European Journal of Purchasing and Supply Management* 3 (2) 103-114.
- Overby, J. W., Servais, P. (2005): Small and medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers, *Industrial Marketing Management*, 34 (1) 71-83.
- Pagell, M., Wu, Z., Wasserman, M.E. (2010): “Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing”, *Journal of Supply Chain Management*, 46 (1) 57-73.
- Palmujoki, A., Parikka-Alhola, K., Ekroos, A. (2010): Green public procurement: analysis on the use of environmental criteria in contracts. *Review of European Community and International Environmental Law*, 19 (2) 250-262.
- Papanek G. (2010): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai, *Közgazdasági Szemle*, 57 (4) 354-370.
- Park K., Jang S. (2010): Firm growth patterns: Examining the associations with firm size and internationalization *International Journal of Hospitality Management* 29 (3) 368-377.
- Pató, G. S. B., Kiss, F. (2019): The Importance of Supplier Evaluation in Short Supply Chains. *Studia Universitatis Babes-Bolyai Oeconomica*, 64 (2), 1-11.
- Perkins, D., Gunasekaran, A. (1998), Improving the effectiveness of purchasing in a small company: a case study, *Production Planning and Control*, 9 (6) 611-618.
- Pressey, A., Winklhofer, H. M., Tzokas, N.X. (2009): Purchasing practices in small- to medium sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15 (4) 214-226.
- Przytuła, S., Formánková, S., Ubrežiová, I., Dunay, A. (2019): Corporate Social Responsibility in Visegrad Countries (Poland, Czech Republic, Slovakia, Hungary) Overall Landscape. In *Corporate Social Responsibility in Poland* (pp. 325-353). Springer, Cham.
- Pullman, M. E., Maloni, M. J., Carter, Craig R. (2009): Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes, *Journal of Supply Chain Management*, 45 (4) 38-48.
- Quayle, M. (2002): Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8 (3) 151-159.
- Raar, J. (2015): SMEs, environmental management and global warming, a fusion of influencing factors?, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22 (3) 528-548.

- Raghavendran, P. S., Xavier, M. J., Israel D. (2012): Green purchasing Practices, A study of e-procurement buying in Indian small and medium sized enterprises, *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 10 (1) 13-23.
- Rainey, H. G., Bozeman, B (2000): Comparing public and private organisations: empirical research and the power of a priori, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (2) 447-469.
- Raj, A., Agrahari, A., Srivastava, S. K. (2020): Do pressures foster sustainable public procurement? An empirical investigation comparing developed and developing economies. *Journal of Cleaner Production*, 122055.
- Rao, P. (2002): Greening the supply chain: a new initiative in South East Asia. *International Journal of Operations and Production Management*, 22 (6), 632-655.
- Rao, P., Holt, D. (2005): Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International journal of operations and production management*, 25(9), 898-916.
- Reeve T., Steinhausen J. (2007) Sustainable suppliers, sustainable markets *CMA Management* 81 (2) 30-33.
- Reinhardt F. (2000): Sustainability and the firm *Interfaces* 30 (3) 26-41.
- Rendon, R. G., Snider, K. F. (2010): Supply management in American public administration: Towards an academic discipline, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16, 99-108.
- Roodhooft, F., Van der Abbele, A. (2006): Public procurement of consulting services, Evidence and comparison with private companies, *International Journal of Public Sector Management*, 19, (5), 490-512.
- Schaper, M. (2002): Small Firms and Environmental Management, *International Small Business Journal* 20 (3), 235-251.
- Schlegelmilch B.B., Bohlen G.M., Diamantopoulos, A. (1996): The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness *European Journal of Marketing* 30 (5) 35-55.
- Seroka-Stolka, O., Jelonek, D. (2013): Environmental awareness and the best environmental practices in SME of the food industry in the Częstochowa Region. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 2(1), 34-37.
- Seow, C., Sarkis, J., Lockström, M., Callarman, T. (2014): „Responsible Purchasing and Supply Practices” – Editorial, *Decision Sciences*, 45 (4) 571-576.
- Sikirica, V. (2015): Procurement for sustainable development. in Piga, G./ Tatrai, T. (eds.). *Public Procurement Policy*. Routledge. 178-204.
- Solér, C., Bergström, K., Shanahan, H. (2010): Green supply chains and the missing link between environmental information and practice, *Business Strategy and the Environment*, 19 (1), 14–25.
- Sönnichsen, S. D., Clement, J. (2020): Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118901.
- Staropoli, C., Steiner, M. (2015): 10 Colloquium. *Public Procurement Policy*, 163-177.
- Szabó Zs. R. (2012): Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény, *Kvalitatív kutatás innovatív kis- és középvállalatok vezetői körében*, *Vezetéstudomány* 43 (12) 23-30.

- Szerb, L., Csapi, V., Deutsch, N., Hornyák M., Horváth Á., Kruzslicz F., Lányi, B., Márkus, G., Rác G., Rappai, G., Rideg A., Szűcs P. K., Ullbert, J., (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata, *Marketing és Menedzsment*, 48 Különszám 3-21.
- Tachizawa, E.M., Gimenez, C., Sierra, V. (2015): Green supply chain management approaches: drivers and performance implications, *International Journal of Operations and Production Management*, 35 (11) 1546-1566.
- Tarantini, M., Loprieno A. D., Porta, P. L. (2011): A life cycle approach to Green Public Procurement of building materials and elements: A case study on windows. *Energy*, 36 (5) 2473-2482.
- Tate, W., Ellram, LM. Dooley, K (2012): Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice, *Journal of Purchasing and Supply Management* 18 173-188.
- Tátrai T., Fábíán B. (2012): A hazai vállalatok nyitottsága az elektronikus beszerzésre, *Vezetéstudomány* 43 2 Ksz., 97-106.
- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Latan, H., de Oliveira, J. H. C. (2016): Green training and green supply chain management: Evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production*, 116, 170-176.
- Telgen, J., Harland, C., Knight, L (2007): 'Public procurement in perspective'. in L. Knight, C. Harland, J. Telgen, K.V. Thai, G. Callender, K. McKen (eds), *Public procurement: international cases and commentary*. Routledge, Abingdon (UK), 16-24.
- Testa, F., Annunziata, E., Iraldo, F., Frey, M. (2014): Drawbacks and opportunities of green public procurement: an effective tool for sustainable production. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1893-1900.
- Uhlener, L. M., Berent-Braun M. M., Jeurissen, R. J., de Wit, G. (2012): Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs, *Journal of Business Ethics*, 109 (4) 411-429.
- Vaaland, T. I., Heide, M. (2007): Can the SME survive the supply chain challenge, *Supply Chain Management, An International Journal* 12 (1) 20-31.
- Vachon, S., Klassen, RD. (2006): Extending green practices across the supply chain, *International Journal of Operations and Production Management*, 26 (7) 795-821.
- Varnäs, A., Balfors, B., Faith-Ell, C. (2009): Environmental consideration in procurement of construction contracts: current practice, problems and opportunities in green procurement in the Swedish construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 17 (13) 1214-1222.
- Vatalis, K. I., Manoliadis, O. G., Mavridis, D. G. (2012): Project performance indicators as an innovative tool for identifying sustainability perspectives in green public procurement. *Procedia Economics and Finance*, 1, 401-410.
- Vörösmarty Gy., Tátrai T., Havasi Z. (2010): A beszerzés helye és szerepe a Magyarországi kis-és középvállalatoknál, *Vezetéstudomány*, 41 (12) 36-44.
- Vörösmarty Gy. (2011): A beszerzés fogalmi kerete a kis és középvállalatok gyakorlatában, *Vezetéstudomány*, 12 Különszám 72-79.

- Vörösmarty Gy., Kemendy N. (2012): Etikai kérdések a beszerzésben, *Logisztikai Híradó, Különszám* pp. 8-12.
- Vörösmarty, Gy., Dobos I., Tátrai T. (2011): Motivations Behind Sustainable Purchasing, In: Burritt, R.L. (Editor-in-Chief), Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T., Csutora, M. (Eds.): *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*, Springer, Dordrecht pp. 41-54.
- Walker, H., Di Sisto, L., McBain, D. (2008): Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14, 69-85.
- Walker, H., Phillips, W. (2009): Sustainable procurement: emerging issues, *International Journal of Procurement Management*, 2 (1) 41-61.
- Walton, S, Handfield R.B. Melnyk S.A. (1998): The green Supply Chain: Integrating Suppliers into the Environmental management process *International Journal of Purchasing and Materials Management* 34 (2) 2-11.
- Wooi, G. C., Zailani, S. (2010): Green Supply Chain Initiatives, Investigation on the Barriers in the context of SMEs in Malaysia, *International Business Management* 4 1, 20-27.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford
- Vörösmarty, G., Dobos, I., Tátrai, T. (2011): Motivations behind sustainable purchasing. In *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (pp. 41-54). Springer Netherlands.
- Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., Shah M. (2008): Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives *Journal of Business Ethics* 79 (3) 319-331.
- Yook, K. H., Choi, J. H., Suresh, N. C. (2018): Linking green purchasing capabilities to environmental and economic performance: The moderating role of firm size. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(4), 326-337.
- Young, A, Kielkiewicz-Young, A. (2001): Sustainable Supply Network Management *Corporate Environmental Strategy* 8 (3) 260-268.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., Bon, A. T. (2018): The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979.
- Zheng, J., Knight, L., Harland, C., Humby, S., James, K. (2007): An analyses of research into the future of purchasing and supply management *Journal of Purchasing and Supply Management* 13 (1) 69-83.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Geng, Y. (2005): Green supply chain management in China: pressures, practices and performance, *International Journal of Operations & Production Man.*, 25 (5) 449-468.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Lai K. (2007). Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry, *Journal of Cleaner Production* 15 (11-12) 1041-1052.
- Zhu, Q., Sarkis, J. (2004): Relationship between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practice in Chinese manufacturing enterprises, *Journal of Operations Management*, 22 (3) 265-289.

- Zhu, Q., Sarkis, J. (2007): The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45 (18/19), 4333-4355.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Lai, K. (2008): Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation, *International Journal of Production Economics*, 111 (2) 261-273.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Lai, K. (2013): Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19 (2) 106–117.
- Zilahy Gy. (2007): Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában, *Vezetéstudomány*, 38 (4) 2-13.
- Zsidisin, G. A., Siferd, S. P. (2001): Environmental purchasing: a framework for theory development, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7 (1) 61–73.

1. Melléklet: Zöldbeszerzés kérdőív

Általános adatok

A1. A kitöltő pozíciója:

<input type="checkbox"/>	Beszerzési vezető
<input type="checkbox"/>	Beszerző
<input type="checkbox"/>	Logisztikus, Logisztikai vezető
<input type="checkbox"/>	Tanácsadó
<input type="checkbox"/>	Egyéb:.....

A2. A beszerzési tevékenység jellege, amely az Ön munkáját/vállalatát leginkább érinti:

Közbeszerzés

Részen Közbeszerzés

Nem közbeszerzés

A3. Alkalmazottak száma:

<input type="checkbox"/>	a) 20 fő alatt
<input type="checkbox"/>	b) 20 – 50 fő között
<input type="checkbox"/>	c) 51-200 fő között
<input type="checkbox"/>	d) 201-500 fő között
<input type="checkbox"/>	e) 501-1000 fő között
<input type="checkbox"/>	f) 1000 fő felett

A4. A 2013. évi árbevétel:

<input type="checkbox"/>	500 mFt alatt
<input type="checkbox"/>	500 mFt és 1 mdFt között
<input type="checkbox"/>	1 mdFt és 5 md Ft között
<input type="checkbox"/>	5 md Ft és 10 md Ft között
<input type="checkbox"/>	10 md Ft felett

A5. Vállalatának fő tevékenységi köre:

<input type="checkbox"/>	a) Távközlés IT	<input type="checkbox"/>	f) Nehézipar
<input type="checkbox"/>	b) Kereskedelem, üzleti és egyéb szolg.	<input type="checkbox"/>	g) Feldolgozóipar
<input type="checkbox"/>	c) Szolgáltató és termelő tevékenység	<input type="checkbox"/>	h) Energetika
<input type="checkbox"/>	d) Bank, biztosítás, pü. szolgáltatások	<input type="checkbox"/>	i) Média
<input type="checkbox"/>	e) Mezőgazdaság	<input type="checkbox"/>	j) Egyéb:.....
<input type="checkbox"/>	f) Építőipar		

Beszerzés

A6. Van-e az Ön cégének beszerzési szervezete?

igen / nem

Ha igen

- hányan dolgoznak ott beszerzőként?

..... fő

- mi a beszerzési szervezet vezetőjének a beosztása:.....

- mi a beosztása a beszerzési vezető felettesének:.....

Ha nincs beszerzési szervezet, akkor van-e valaki, aki kizárólag a beszerzési feladatok ellátásával foglalkozik? van / nincs

A7. Az ön vállalatánál milyen arányt tesz ki a termékek és szolgáltatások megvásárlására az árbevételhez viszonyítva?

<input type="checkbox"/>	0-20 %
<input type="checkbox"/>	20-40%
<input type="checkbox"/>	40-60%
<input type="checkbox"/>	60-80%
<input type="checkbox"/>	80% felett

B1. Értékelje az alábbi szempontok jelentőségét a beszerzési feladatok hatékony elvégzésében! (1 jelentéktelen, 5 jelentős)

a) költségcsökkentés	1	2	3	4	5
b) minőségjavítás	1	2	3	4	5
c) a megfelelő beszállító megtalálása	1	2	3	4	5
d) hosszú távú partnerkapcsolat kialakítása a beszállítókkal	1	2	3	4	5
e) a beszállítók számának csökkenése	1	2	3	4	5
f) szállítók minősítése	1	2	3	4	5
g) a meglévő szállítók teljesítményének javítása	1	2	3	4	5
h) a beszerzési szakemberek képzése	1	2	3	4	5
i) a beszerzési tevékenység információs hátterének fejlesztése	1	2	3	4	5
j) a vállalaton belüli koordináció fejlesztése	1	2	3	4	5
k) beszállítói piac pontos ismerete	1	2	3	4	5
l) beszerzési folyamatok elektronizálása	1	2	3	4	5
m) meglévő szállítókkal való kapcsolat menedzsmentje	1	2	3	4	5
n) beszerzési tevékenység módszertanának fejlesztése	1	2	3	4	5
o) környezetvédelem	1	2	3	4	5

B2. Melyik állítással jellemezné vállalatának beszállítói piacait?

	Gyenge				Erős/nagy
Alkupozíciónk a beszállítók többségével szemben	1	2	3	4	5
Beszállítóink környezetvédelemre fordított figyelme	1	2	3	4	5

Zöldbeszerzés

Kérjük, a következő kérdéseket vállalatának hazai gyakorlatára vonatkozóan töltse ki!

Z1. Mennyire igaz az Ön vállalatára a következő állítás? (5 nagy mértékben, 1 egyáltalán nem)

a) A felsővezetés támogatja a környezetvédelmi fejlesztéseket	1	2	3	4	5
b) A felsővezetés első sorban a megtakarítással is járó környezeti fejlesztéseket támogatja (pl. energiatakarékosság)	1	2	3	4	5
c) A beszerzési szervezet céljai között szerepelnek a környezetvédelemmel kapcsolatos elvárások	1	2	3	4	5
d) A beszerzés felettesei támogatják a környezetvédelmet	1	2	3	4	5
e) A vállalati környezeti célokat a szervezeti egységek összefogásával érjük el (együtt dolgozunk más szervezeti egységekkel)	1	2	3	4	5

f) A vállalatnak van környezeti menedzsment rendszere	1	2	3	4	5
g) A vállalatnál ISO14000 rendszer működik	1	2	3	4	5
h) A vállalatnál működik környezeti compliance és auditálási program	1	2	3	4	5
i) A vállalati készít környezeti jelentést	1	2	3	4	5
j) A környezeti jelentés vonatkozik a beszerzésre (szállítókra)	1	2	3	4	5
k) A beszerzési szakembereket képzik a környezeti területen	1	2	3	4	5

Z2. Mennyire van a beszerzés bevonva, illetve mennyire lenne ideális, ha bevonnák a beszerzést a következők tevékenységeibe? (1 semennyire, 5 nagymértékben)

	jelenleg bevonva a beszerzés					ideálisan bevonva a beszerzés				
a) Termékek környezeti szempontú fejlesztésébe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Újrahasznosítható termékek fejlesztésébe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) A termékek veszélyes anyag tartalmának csökkentésébe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) A technológiában/gyártási folyamat során használt veszélyes anyagok csökkentésébe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Folyamatok veszteségének csökkentésébe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Elhasznált termékek visszagyűjtése és hasznosítása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) Hibás termékek újrahasznosítása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Környezeti szempontokat is figyelembe vevő specifikáció készítése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Felesleges készlet és anyagok értékesítése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j) Hulladék és selejt értékesítése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k) Felesleges berendezése értékesítése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l) Vállalati környezeti audit	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Z3. Mennyire igazak az alábbi állítások vállalatának beszerzési gyakorlatára és mi lenne az ideális? Kérem, értékelje az állításokat a két skálán (1- egyáltalán nem, 5 – nagyon)

	jelenleg					ideálisan				
a) Termékekre vonatkozó környezeti szempontok beépülnek a beszállítóértékelésbe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) A beszállító folyamataira vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállítóértékelésbe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Csomagolásra vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállító kiválasztásba	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Termékéletciklus elemzése a beszállítóértékelésnél	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállítókiválasztásnál	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Elvárás a beszállító felé a környezeti hatások bemutatása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

g) Elvárás, hogy a beszállítónak legyen ISO 14001 minősítése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) A beszállítótól megkövetelni a veszteség minimalizálási célokat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) A beszállító folyamatok környezeti szempontú felmérése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j) Saját környezeti standardok kijelölése a beszállítóknak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k) Szállítóval való együttműködés környezetbarátabb termékek kifejlesztésre	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l) Tréning/tanácsadás a beszállítónak a környezeti szempontú fejlesztésekhez	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Z4. Mennyire befolyásolják a környezeti szempontok előtérbe kerülését egy adott beszerzésnél a következő szempontok? (1 nem befolyásolják, 5 erősen befolyásolják)

a) Az érték	1	2	3	4	5
b) Specifikáció egyértelműsége	1	2	3	4	5
c) A kereslet jelentős ingadozása	1	2	3	4	5
d) Beszállítók száma	1	2	3	4	5
e) Beszerzési piaci pozíció	1	2	3	4	5
f) A beszerző vagy kollégáinak környezettudatossága	1	2	3	4	5
g) Környezeti előírások, jogszabályok	1	2	3	4	5
h) Piaci (vevői) elvárások	1	2	3	4	5
i) Ellátási lánc adottságai	1	2	3	4	5
j) Pénzügyi elvárások, költségcélok	1	2	3	4	5
k) Termelési/működési sajátosságok	1	2	3	4	5
l) A cég környezeti céljai, elkötelezettsége	1	2	3	4	5
m) Környezeti adatok elérhetősége	1	2	3	4	5
n) Versenytárs tevékenysége	1	2	3	4	5
o) Anyavállalat, tulajdonos motivációja	1	2	3	4	5
p) A felsővezetés támogatása	1	2	3	4	5
q) Helyi közösségek elvárásai	1	2	3	4	5

Z5. Ön szerint melyek ma a zöldbeszerzés előtt álló legfontosabb akadályok?.....

.....

Z7. Ön a zöld beszerzéshez való saját viszonyulását hogyan jellemezné leginkább:

<input type="checkbox"/>	a) törekszem a negatív hatások (pl. bírság, többlet ktg.) elkerülésére.
<input type="checkbox"/>	b) igyekszem megfelelni a vállalati és a törvényi szabályozás elvárásainak.
<input type="checkbox"/>	c) az elvárásokon túl igyekszünk számos eszközzel zöldebbé tenni a beszerzést.

Válaszát köszönjük!